TASCHEN GUIDE

Просто! Практично!



Мотивация

Райнер Нирмайер,
Манюэль Зайфферт

Мотивация

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-Л

TASCHENGUIDE

Просто! Практично!

Вольфганг Ментцель

Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления (Искусство ведения разговора с сотрудниками).

Эберхард Г.Фелау

Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать.

Райнер Нирмайер, Мануэль Зайфферт

Мотивация.

Фридель Йон, Габриеле Петерс-Кюлингер

Практика психологического давления.

Андреас Эдмюллер, Томас Вильгельм

Техники манипуляции.

Матиас Нелке

Техники креативности.

Роланд Гейссельхарт, Кристиане Хофманн-Буркарт

Прощай, стресс! Лучшие техники релаксации.

Ханс-Д. Литке, Илонка Кунов

Проектный менеджмент (Управление проектами).

Барбара Шотт

Как вести переговоры?

Клаудия Нельке

Проведение презентаций.

Анита Бишоф, Клаус Бишоф

Самоменеджмент.

Йорг Кноблаух, Хольгер Вельтье

Управление временем.

Вольфганг Крюгер

Руководство командой.

Мотивация

Motivation

Rainer Niermeyer
Manuel Seyffert



TASCHEN GUIDE
Просто! Практично!

Райнер Нирмайер,
Манюэль Зайфферт

Мотивация



Москва 2006

УДК 316.334.22+316.628
ББК 60.561.23+88.5
Н68

Нирмайер, Райнер.

Н68 Мотивация / Райнер Нирмайер, Манюель Зайфферт; [пер. с нем. Зись Е.А.]. — М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. — 124 с.: ил., табл. — (TASCHEN GUIDE. Просто! Практично!). — Доп. тит. л. нем. — ISBN 5-98119-831-1.

I. Зайфферт, Манюель.
Агентство CIP РГБ

В этой книге речь идет о мотивации. Подробно рассказывается, что такое мотивация и почему она очень важна, как ее стимулировать, в каких случаях и зачем это нужно делать. Мотивированное поведение человека выходит далеко за рамки производственной сферы, однако любой руководитель мечтает о сотрудниках, работающих с энтузиазмом, а каждый человек стремится к успеху не только на производстве. Как этого достичь? Для этого необходимо несколько факторов.

Книга написана простым, ясным и доступным языком, обильно иллюстрирована примерами.

Адресована широкому кругу читателей.

УДК 316.334.22+316.628
ББК 60.561.23+88.5

ISBN 5-98119-831-1 (рус.)
ISBN 3-448-04872-0 (нем.)

TaschenGuide — все, что Вы должны знать

Для всех, у кого мало времени и кто хочет знать суть дела. Для начинающих и для профессионалов, которые желают быстро освежить свои знания.

Вы экономите время и можете эффективно применять полученные знания на практике.

Авторы рассказывают о каждой теме просто, в доступной форме.

Все разделы структурированы в соответствии с наиболее важными вопросами и проблемами, встречающимися на практике.

Наглядный план содержания позволяет Вам быстро и четко ориентироваться в книге.

Подробное руководство «шаг за шагом», системы самопроверки и полезные советы послужат Вам необходимым инструментом в работе.

Данные издания могут послужить оперативным и наглядным пособием для рабочих коллективов в различных организациях и на предприятиях.

Нас очень интересует Ваше мнение! Присылайте свои отзывы и предложения на электронный адрес: info@omega-l.ru. Будем рады Вашим откликам.

Содержание

Предисловие

Хотя мотивация сама по себе еще не обеспечивает успеха, добиться чего-либо без нее невозможно. Вопрос в том, как, собственно говоря, работает мотивация и как ее стимулировать – и у себя самого, и у кого-то еще?

В нашем карманном справочнике Вы найдете ответы на эти вопросы; узнаете, что такое мотивация и при каких условиях возможно мотивированное поведение. Вы овладеете наукой постоянно быть в тонусе. Руководителям мы подскажем, как вовремя заметить и снять проблемы с мотивацией на предприятии. Подробно, шаг за шагом мы будем объяснять, как организовать трудовой процесс таким образом, чтобы энтузиазм сотрудников не угасал.

Одно предварительное замечание: само собой, мотивация не возникнет просто потому, что о ней громко и настойчиво заявляют. И не надо думать, будто тот, у кого слово «мотивация» не сходит с языка, действительно ее испытывает.

Поведение людей становится мотивированным только тогда, когда налицо взаимодействие нескольких факторов. Что это за факторы и как их активизировать, Вы узнаете из нашей книги. Многочисленные таблицы и задания помогут без промедления применить изученное на практике.

Желаем Вам мотивированного чтения!

Райнер Нирмайер
Манюель Зайфферт

Три самых грубых ошибки в понимании мотивации

Спросите как-нибудь своих коллег, что они понимают под мотивацией! Полагаем, на свой вопрос Вы получите множество несхожих ответов. В этой главе мы расскажем, то обычно понимают под мотивацией и почему эти расхожие представления по большей части неверны.

Мотивацию часто понимают неправильно

Понятие «мотивация» сейчас весьма популярно. Вызвать у себя мотивацию (раньше это называлось простым словом «заинтересованность») и суметь мотивировать («заинтересовать») других – вот о чем столько говорят и к чему так стремятся, ведь мотивация действительно важнейшая составляющая успеха. Фирма и предприятие берут на работу прежде всего тех, кто остро заинтересован в ней и не скрывает этого. Разумеется, желательно, чтобы работник как можно дольше сохранял первоначальный пыл (все ту же мотивацию). А от руководителя ждут, чтобы он не только сам демонстрировал высокую мотивацию, но и умел вызвать ее у подчиненных.

Если мотивации придается такое значение, если о ней столько говорят и пишут, сам собой напрашивается вопрос: а мы сами – достаточно ли мы мотивированы? И обладаем ли мы способностью вызвать мотивацию у других (а что, если нет?)?

Вечная жалоба: слишком слабая мотивация

Видимо, мы (или, по крайней мере, все остальные) все-таки недостаточно мотивированы. Как часто на предприятиях жалуются: подчиненные вялые, безынициативные, работают «от и до». «Нам так нужны мотивированные сотрудники!» – крик души практически любого руководителя.

Чаще всего этим дело и ограничивается, ведь никто точно не знает, что это, собственно, такое – мотивация, каковы ее законы. Вот мы и добрались до нашей первой темы: самые грубые ошибки в понимании мотивации.

Ошибка № 1:
просто одни мотивированы, а другие нет

Некоторые думают, что мотивация – это просто качество человека, такое, как экономность, ловкость или физическая сила. Они полагают, что одним от природы досталась большая порция этого врожденного качества, других природа им обделила. А если Вы убеждены, что мотивация – свойство, присущее той или иной личности, то вряд ли попытаетесь изменить что-либо в этом отношении.

А на самом деле...

Мотивированными не рождаются. Чтобы убедиться в этом, достаточно просто понаблюдать за своими коллегами – не только на рабочем месте, но и в частной жизни. Вы быстро убедитесь: у каждого есть некая сфера приложения сил, в которой он действует с громадным энтузиазмом. Это могут быть, например, занятия дзюдо, собственный сад-огород или хлопоты, связанные с долгожданным потомством. Значит, если кто-то не проявляет на работе должной заинтересованности в ней, или, как сейчас принято говорить, мотивации, дело тут вовсе не в характере.

Ошибка № 2:
мотивация – это манипулирование

Представители этой точки зрения убеждены: мотивация просто красивое словцо, под которым прячется некрасивая вещь под названием «манипулирование». А руководителям достаточно просто выучить парочку трюков – и дело в шляпе: сотрудники «горят» на работе!

А на самом деле...

Мотивация не имеет ничего общего с манипулированием. Напротив, она «работает» лишь в том случае, когда в производственных отношениях доминируют честность и взаимное доверие. При этом поведение руководителя, безусловно, сильнейшим образом влияет на мотивацию сотрудников. Тут нет никаких особых хитростей – просто-напросто руководитель должен заботиться о том, чтобы у сотрудников была возможность профессионального роста, а на предприятии были созданы все условия для работы.

Ошибка № 3:
ничто не мотивирует лучше денег

Некоторые убеждены: подлинная основа мотивации – деньги. Повысьте жалования – и сотрудники сразу же заработают с невиданным рвением. Равнодушных деньги взбодрят, халтурщиков научат добросовестности, подающим надежды прибавят энтузиазма. Короче: хочешь иметь мотивированных сотрудников – маши у них перед носом денежными купюрами.

А на самом деле...

Конечно, сотрудников не радует, когда они узнают, что на других предприятиях работа оплачивается лучше. Но люди ни к чему не привыкают так быстро, как к высокому жалованию.

Как действует мотивация?

Итак, мотивация не рождается на свет вместе с человеком. Мотивация не волшебное слово и не таинственный феномен. Мы постараемся показать, сколько всевозможных факторов влияют на мотивацию и позволяют прогнозировать успех.

Мотивация – результат сложного процесса

Как уже упоминалось, бытует мнение, будто мотивация – черта характера. Разумеется, это не так. Каждому из нас приходилось видеть, как даже высокооплачиваемые сотрудники на работе «тянут резину», чтобы в свободное время с невероятной энергией и совершенно бесплатно израсходовать сэкономленные силы. Это банальное наблюдение начисто опровергает тезис о том, будто людей можно заставить работать, просто повысив им зарплату.

На мотивацию влияет множество факторов

Повторим еще раз: мотивация не исконное свойство человеческой натуры, а результат некоего процесса. Если бы это было не так, уровень мотивации, с которым человек родился, не менялся бы в течение всей жизни. Но по собственному опыту мы знаем: мотивация – вещь крайне непостоянная, и зависит она от сплетения множества факторов, с разной силой влияющих на нее.

Очень важна временна́я составляющая мотивации. Например, если сегодня мы убедимся, что наш вклад в работу замечен и окупается сторицей, и завтра, и послезавтра будем трудиться с полной самоотдачей. В данный момент сила мотивации – результат предшествующих обстоятельств.



Мотивация не свойство человека, а результат сложного процесса.

Результат процесса мотивации – это сумма различных факторов. К ним относятся:

- желание работать (внутреннее побуждение, которое может быть сильнее или слабее в зависимости от нашей собранности или расслабленности);
- собственная эффективность, или самоэффективность (под этим понимают более или менее сильную убежденность в том, что можно выстроить жизнь по собственному разумению, полагаясь на себя);
- психологическая временнáя перспектива (она определяет, какие цели мы выбираем в зависимости от того или иного жизненного этапа, воспитания и т.п.);

- наши эмоции (во время принятия решения они служат «внутренним советчиком»).

Все эти факторы складываются в достаточно сложный комплекс, где доминируют сила воли, профессиональная составляющая и благоприятные условия. На этих «трех китах» и базируется в основном наша успешность.

Общая и специфическая мотивация

Одни теплятся, как свеча, другие полыхают, как горелка Бунзена. Есть люди невероятно энергичные, делающие несколько дел сразу, тогда как силы других иссякают от самого незначительного напряжения. Это значит, что существуют значительные различия в интенсивности самомотивации, которая присуща каждому из нас. В данном случае мы имеем в виду общую мотивацию.

> Общая мотивация – желание сделать что-либо, добиться чего-либо. Это желание, пусть выраженное в разной степени, свойственно любому человеку.

Решающее значение имеет Ваша специфическая мотивация

В отличие от общей мотивации, специфическая относится к совершенно конкретным целям и ситуациям.

Пример

Г. Мюллер работает в своей фирме «от и до». Выполняет он свою работу хорошо, но без особого энтузиазма. Каждый день ровно в 17.00 он покидает офис. Если его шефу требуется сотрудник для выполнения особого задания, г-н Мюллер все-

гда «уходит в тень». У него и без того предостаточно дел. Но у хладнокровного Мюллера, который отнюдь не горит на работе, есть хобби, а именно работа в садово-дачном объединении, которой он отдает всю душу. Коллеги были бы поражены, узнав, сколько сил вкладывает он в написание устава объединения.

■ Специфическая мотивация – причина того, что человек с упорством стремится к какой-то конкретной цели. Обусловливается специфическая мотивация тем субъективным значением, которое данная цель имеет для личности. Им же определяется и длительность стараний и затрата сил на достижение этой цели. ■

Вопрос, насколько высока у данного человека специфическая мотивация, невероятно важен, потому что от этого зависит, с какой энергией он возьмется за выполнение профессиональной задачи.

Какие условия требуются для «переживания» людьми специфической мотивации на их предприятии?

Условия специфической мотивации

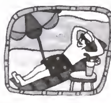
Равновесие напряжения и расслабления

Материал, на который постоянно оказывают давление, очень быстро «устает». Он становится ломким, а затем вовсе ни на что не годным. Время, в течение которого материал может сопротивляться напряжению, ограничено, чего нельзя сказать о нас. Мы, люди, имеем перед ним замечательное преимущество: обладаем способностью к восстановлению. После сильной нагрузки

2 Заказ 8376

и следующего за ней периода восстановления мы даже можем стать крепче и выносливее, чем прежде. Высочайшие спортивные достижения свидетельствуют: человек в состоянии вынести почти невероятные нагрузки и, более того, показать в следующем сезоне ошеломляющие результаты. Но удается такое, только если человеку ведомы секреты расслабления и восстановления.





Напряжение Расслабление

Только сбалансированность напряжения и расслабления дает нам психическую и физическую энергию. Достичь такого равновесия непросто – этому надо учиться но результат стоит того: энергетические затраты будут восполняться мощным притоком свежих сил.

■ Итак, степень вовлеченности в работу зависит от двух вещей: специфической мотивации, которую человек может проявить на пути к цели, и уровня активности, которого он может психически и физически достигнуть в данный момент. ■

Совершенно необходимо: быть уверенным в собственных силах

Мы активно «включаемся» только тогда, когда это окупается, когда наша деятельность приносит плоды, дает результат. В связи с этим можно говорить о принципе собственной эффективности. Его суть: каждый человек в большей или меньшей степени убежден, что в силах влиять на окружающий мир и людей, добиваясь желаемого.

Допустим, что существует шкала, по которой мы можем оценить уровень собственной эффективности. На ее концах мы обнаружим две экстремальные точки зрения. Попробуем обозначить их следующими двумя гипотезами.

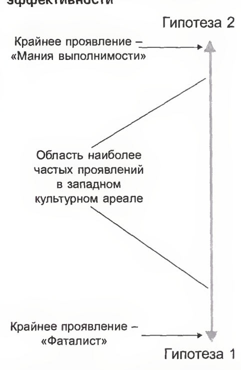
Гипотеза 1: обстоятельства влияют на меня

Люди, придерживающиеся этой точки зрения, не верят, что могут повлиять на что-то. Они убеждены, что все предопределено судьбою и собственные поступки ничего не меняют.

Гипотеза 2: я создаю обстоятельства

Те, кто руководствуются подобными принципами, полагают, будто отдельная личность в силах изменить ход событий. Вопрос не в том, нужно ли что-то менять, а в том, как это сделать. Только этим и определяется успешность или неуспешность.

Варианты проявления собственной эффективности



Между двумя гипотезами собственной эффективности лежит пространство, или шкала, где каждый из нас занимает свое, только ему свойственное место.

Типы людей, соответствующих описанным выше крайностям, в чистом виде встречаются редко. Большинство из нас – где-то посередине, между двумя полюсами.

Процесс принятия решения о степени участия в работе



Если и на третий вопрос Вы ответили «да», значит, Вы уверены в себе.

Чем ближе человек ко второй гипотезе, тем чаще будет в определенных ситуациях (ситуациях принятия решения) говорить себе: на достижение конкретной цели стоит тратить и силы, и время.

Вопрос, который в подобной ситуации Вы должны себе задать, звучит следующим образом: насколько твердо Вы уверены, что сможете так повлиять на события, чтобы они развивались в нужном Вам направлении?

- Успешные люди не сомневаются, что могут повлиять на ход событий, т.е. они убеждены в собственной эффективности (самоэффективности), что бы ни случилось.

Голова и желудок должны хотеть одного и того же

Огромную роль в процессе мотивации играют наши эмоции. Представьте себе, что Вам необходимо постоянно действовать вопреки своим чувствам. Результатом будет глубочайшая демотивация! И наоборот, согласие с собой, внутренняя гармония окрыляют. Ставшая привычной двойственность – с одной стороны, разум, с другой – чувство, – если она долго не исчезает, пагубна. Только совпадение рационального и эмоционального начал обеспечивает наш успех.

Эмоциональная культура как фактор успешности

Еще не так давно считалось, что успешность любого предприятия обеспечивают аналитические способности его работников, их профессионализм и умение создавать концепции. Однако последние исследования показывают: секрет скорее в так называемой эмоциональной культуре.

Согласно принятому ныне подходу к «эмоциональной культуре», наши эмоции – важнейший фактор, влияющий на принятие тех или иных решений. Если мы научимся расшифровывать сигналы собственных и чужих эмоций,

наши решения и последующие за ними действия станут гораздо более продуманными и удачными.

На рисунке показано, что относится к эмоциональной культуре.

Компоненты эмоциональной культуры



* EQ – коэффициент эмоциональности.

Временная перспектива – мотив целеполагания

Условно мы можем выделить три типа людей:

- люди, ориентированные на прошлое, слишком часто оглядываются назад. Они склонны постоянно сравнивать настоящее и даже будущее с тем, что было. В этом корень их недовольства жизнью: для них «вчера» всегда лучше, чем «сегодня», поэтому у людей, ориентированных на прошлое, столь мало поводов ставить перед собой новые цели, стремиться к чему-то: все равно так, как раньше, не получится;
- люди, ориентированные на настоящее, как правило, настоящим же и удовлетворены и мало беспокоятся о будущем. Их задача – как можно лучше решать изо дня в день возникающие проблемы. Такие люди не любят ждать, поэтому и формулируют свои задачи таким образом, чтобы можно было как можно скорее достичь желаемого;
- люди, ориентированные на будущее, согласны мириться с неудобствами в настоящем ради грядущих благ, стиль их поведения можно назвать «отсрочкой платежа».

У каждого свои временные перспективы

Несмотря на сказанное выше, ни в коем случае нельзя отождествлять ориентированность на будущее с энтузиазмом, ориентированность на настоящее — с довольством жизнью, а ориентированность на прошлое – с депрессией и бездействием. Один и тот же человек может в разные периоды жизни занимать различные позиции.

Так, он с упоением строит планы относительно личной жизни (количества детей, места жительства и т.п.), а профессиональные дела при этом пускает на самотек («что будет, то будет») или наоборот. Решающее значение имеет то, какая временна́я перспектива «работает» у него в данный момент. Таким образом, именно наша временна́я перспектива отвечает за то, какие цели мы ставим перед собой и ставим ли их вообще.

Способностям нужны условия для раскрытия

Мотивация, несомненно, важнейшая составляющая успеха. Но будьте внимательны! У него есть и другие «родители». Если Вы считаете, что успех зависит только от Вашего энтузиазма, то заранее обрекаете себя на неудачи.

Ваш успех зависит не только от наличия у Вас мотивации, но и от Ваших способностей и профессионализма. Кроме того, большое значение имеет Ваше рабочее окружение. Возможно, Вам удастся в чем-то изменить атмосферу, в которой Вы работаете, но создать ее Вы не сможете: атмосфера, в которой возможно реализовать свои способности, уже должна существовать.

Райнгард К. Шпренгер дал этим трем составляющим успеха удачные названия: «хочу», «могу» и «имею возможность».

Сила воли

Первый гарант успеха – способность мотивировать себя самого, т.е. сосредоточиваться на привлекательных и интересных целях и поддерживать в себе энтузиазм, добиваясь их.

Это значит, что каждый несет ответственность за свою способность к самомотивации.



Способности и компетентность

Чтобы суметь поставить себе цель и достичь ее, необходимы еще и определенные знания и навыки, потому что сила воли как таковая не поможет нам справиться с проблемой.

> Каждый человек несет ответственность за развитие своих способностей и навыков.

Внешние условия

Третья составляющая успеха – благоприятные условия. Заинтересованность и способности не гарантируют успеха.

Есть предприятия, где сотрудникам ничто не мешает раскрыть свои способности; в других фирмах, наоборот, у служащих практически нет возможности (а значит, и желания) принимать активное участие в общей работе.

■ **Дело каждого работника** – облагораживать атмосферу на родном предприятии и одновременно искать для себя условия, в которых возможно реализоваться в полной мере. ■

В заключение мы предлагаем несколько вопросов, ответив на которые, Вы поймете, есть ли у Вашей успешности надежная база. Запишите свои ответы и потом оцените результаты.

Контрольная таблица: Есть ли у Вас возможность достичь успеха?

Фактор успешности	Вопрос
Специфическая мотивация	– Есть ли у Вас совершенно конкретныв цели, которых Вы упорно добиваетесь? – Что это за цвли?
Собственная эффективность	– Вы верите, что можете что-то изменить? – Как сильно, на Ваш взгляд, Вы можете повлиять на процесс движения к цели?
Эмоциональная культура	– Что говорят Вам чувства? – Ваша цель достижима?

Окончание таблицы

Фактор успешности	Вопрос
Эмоциональная культура	– Есть ли у Вас сомнения, страхи, опасения? Позитивно ли Вы настроены? Вступают ли Ваши чувства в противоречие? – Как это может повлиять на Вас и на достижение Вашей цели?
Напряжение и расслабление	– Вы обращаете внимание на баланс напряжения и восстановления? – Чувствуете, что нагрузки Вам по плечу или иногда ощущаете себя истощенным?
Способности и компетентность	– Какими знаниями и способностями, необходимыми для достижения Вашей цели, Вы обладаете? – Нужно ли Вам совершенствоваться в определенных областях? Что конкретно Вы можете для этого сделать?
Внешние условия на работе	– Позволяют ли Вам внешние условия полностью реализоваться? – Если нет, то что Вы можете изменить? – Может быть, в данных условиях смена места работы решила бы Ваши проблемы?

Пути к личному успеху

Скажете, скучная теория? Но попробуйте применить ее на практике, начав с себя самого! В этой главе мы дадим несколько советов, которые помогут Вам кое-что понять о себе, а это первый шаг к осуществлению Ваших мечтаний.

Ваша жизненная программа, поле деятельности и цели

«Если в жизни у Вас нет мечтаний, к которым стоит стремиться, которых стоит добиваться, которые хотелось бы претворить в реальность, – тогда нет и смысла прилагать усилия».
Эрих Фромм

Мечты побуждают нас к действию и одновременно ведут к цели. Они придают смысл всему, что мы делаем, причем «мечтать» в данном случае отнюдь не означает «убегать от реальности». Мечтать – значит создавать в воображении некий образ собственного будущего, одновременно и привлекательный, и реалистичный; сознавать, чего именно мы хотим достичь и почему наша цель так важна для нас.

О чем Вы мечтаете?

Читая далее, постарайтесь понять, что именно вдохновляет Вас и к чему Вы стремитесь. У каждого из нас есть возможность мотивировать самого себя, нужно только понять – для чего. Таким образом, четкое целеполагание – первый шаг в многоэтапном процессе самомотивации.

Для того чтобы сделать его, требуется время. Шаг этот необходим: ведь прежде чем устремиться к цели, надо понять, где она находится. Вокруг бесконечное множество «точек приложения», нам же остается выбирать. Не надо принимать за подходящую цель первую попавшуюся. Помните: цель – это то, чего мы действительно хотим. Наша книга поможет Вам выяснить это.

Опишите свою личную жизненную программу

Все мы имеем какое-то представление о том, как бы мы хотели устроить свою жизнь. Уже в ранней юности идеалы, ценности и мечты складываются, как фрагменты мозаики, и в нашем воображении возникают картины некоей идеальной жизни.

Многим в детстве хотелось стать пожарным – одетым в красную униформу героем на машине с мигалкой. Все его уважают и любят, а это так приятно!

Но на пожарном мы, как правило, не останавливаемся. Наш идеал меняется – и тем сильнее, чем большему количеству чужих влияний мы подвергаемся.

Каждый из нас может нарисовать собственную картину жизни. Наиболее успешные люди точнее других описывают, чего они хотели добиться в различные периоды своей жизни.

Невозможно дать точное определение успеху. Для каждого из нас «быть успешным» означает что-то свое (хотя, разумеется, общепринятые стандарты влияют на понимание успешности большинства людей).

> Добиться личного успеха – верно понять и реализовать свою жизненную программу.

Что такое личная жизненная программа?

Эта программа:

- возникает в воображении из наших желаний и мечтаний;

- предлагает сценарий воплощения этих желаний и мечтаний в жизни;
- указывает нам путь к достижению цели;
- является эталоном, которым мы можем проверять наши действия.

Пример

28-летний рабочий-бригадир так видит мечту своей жизни: «Моя работа и сегодня доставляет мне огромное удовольствие. Я зарабатываю достаточно денег, чтобы обеспечить себя (на что, впрочем, многого и не требуется). Но в ближайшем будущем мне хотелось бы стать действительно независимым. Для этого я собираюсь вскоре открыть свое дело и специализироваться уже в рамках собственной компании. Знаю, что, поступая таким образом, я действительно чего-то добьюсь – уже разговаривал с потенциальными клиентами. Вначале у меня, конечно, будет меньше времени для общения с близкими, но уже в недалеком будущем положение переменится: я наконец-то застрою давно купленный участок. Уже сейчас вижу, как моя маленькая дочка играет в саду за домом с нашей собакой. В своем доме я смогу собрать друзей. У меня, наконец, появится возможность заняться спортом и своим хобби. Эта картина, стоящая перед моими глазами, говорит мне: оно того стоит».

Молодой человек из нашего примера показывает, как это делается: он без смущения описывает свою мечту. Последняя охватывает разные сферы жизни: профессиональный рост, семью, социальный статус и даже сугубо личные желания.

Многие решения принять гораздо легче, если знать свою жизненную программу. Нам не нужно ее выдумывать – нужно просто «найти» ее в себе.

Задание: моя жизненная программа

Сформулируйте в пяти-шести предложениях свою жизненную программу. Ответьте при этом на следующие вопросы.

Как я хотел(а) бы жить?

Насколько важное место будет занимать в моей жизни работа?

Как можно описать необходимые условия моей будущей профессиональной деятельности?

Какие социальные связи я хотел(а) бы иметь?

3 Заказ 8376

Ваши поля действия и роли

В качестве следующего шага выведите из своей жизненной программы релевантные поля действия, в каждом из которых Вы играете, как правило, несколько ролей.

■ Поле действия – это определенная сфера жизни, например поле «семья и друзья» или «профессия». Ваша роль – это определенный образец поведения, который есть у нас в отношении каждого поля деятельности. Все мы живем, играя многочисленные роли. ■

Так, бригадир из нашего примера перечислит свои роли (например, в поле действия «Семья и друзья») следующим образом: друг, партнер для проведения свободного времени, муж, отец, советчик.

Если Вы сделали набросок собственной жизненной программы, в котором отразили разные грани своей мечты, то Вам будет легко вывести из нее значимые для Вас поля действия.

Сконцентрируйте внимание на важных полях действия и ролях

Вы обнаружите, что определенные поля действия накладываются друг на друга, потому что заключенные в них роли многократно пересекаются. Например, иногда невозможно точно решить, отнести ли коллегу, с которым у Вас сложились дружеские отношения, к полю «Друзья» или к полю «Коллеги». Да это различие и не нужно.

Важно, чтобы Вы выяснили: какие поля действия в целом важны для Вас и какие роли Вы *хотите* в них играть.

Возможные поля действия личности



Поля действия личности: ви́дения и мечты еще не везде осуществлены.

Согласуйте свои поля действия

Конечно, релевантные поля действия не могут отразить все Ваши мечты и ви́дения. Каждое поле действия частично перекрывается видениями, а другие части не обнаруживают совпадений с желаниями. Так, в работе есть что-то, что Вам нравится, а от чего-то Вы с удовольствием отказались бы.

На схеме Ваши желания пересекаются с серым полем, выражающим жизненную программу. Однако есть и отрицательные моменты: они Вас, собственно говоря, не радуют, но так или иначе существуют. На схеме это те участки, которые лежат за пределами жизненной программы, но принадлежат к какому-либо полю действия.

Если мы хотим осуществить нашу сугубо личную жизненную программу, то для нас это может означать только следующее:

- согласовать друг с другом все важные для нас поля действия;
- одновременно с этим уничтожить как можно больше нежелательных «побочных эффектов» или, по крайней мере, начать воспринимать их менее негативно.

Образно говоря, Вам надо разместить различные круги в пятиугольнике таким образом, чтобы как можно меньшая площадь кругов выходила за границы пятиугольника.

Что бы произошло, если нам и в самом деле удалось бы покрыть всю поверхность пятиугольника, т.е. выполнить свою жизненную программу? Этого состояния не пожелаешь никому! Больше не было бы целей, которых надо было бы добиваться. Наступила бы стагнация, застой.

Состояние достижения цели



Все аспекты и цели собственного видения выполнены; одновременно наступает состояние, которое никогда не может быть достигнуто, и это спасает нас от застоя.

Упражнение: определите свои поля действия и роли

1 Возьмите лист бумаги. Обдумайте, какие поля действия и роли Вы видите в своей жизни. Не надо ничего систематизировать – просто запишите все понятия, которые придут в голову.

2 Теперь внесите порядок в свой перечень: какие из записанных Вами понятий относятся к полям действия (например, «Семья»), а какие – к ролям (например, «Отец (Мать)»)?

3 Затем выполните задание «Распределение ролей». Попытайтесь так упорядочить понятия, чтобы все перечисленные Вами роли были отражены в полях действия. Если есть роли, релевантные в различных полях действия (например, «Друг» и в профессиональном, и в семейном контексте), занесите их в оба поля действия.

4 В заключение сравните список со своей жизненной программой. Перечисленные в нем поля действия и роли должны хотя бы подразумеваться и в сформулированной Вами жизненной программе.

Задание: распределение ролей

Мои поля действий	Мои роли
	– – – – –
	– – – –
	– – – – –
	– – – –

Согласуйте цели с самим собой

Только тот, кто имеет цели, может испытывать мотивацию (быть мотивированным). При согласовании целей с самим собой у Вас есть большое преимущество: Вы можете сконцентрироваться на тех целях, которых и в самом деле хотите добиться. Только Вы сами (а не кто-то другой) определяете, какие цели перед собой ставить – в отличие от частичного согласования между Вами и Вашим предприятием.

■ Естественно, Вы сами и несете ответственность за то, чтобы контролировать выполнение цели, похвалить себя или подстегнуть. Следовательно, Вам необходимы самодисциплина и способность поаплодировать самому себе. ■

Вы сами описали свои поля действия. Теперь актуальные для Вас цели найдутся в сферах жизнедеятельности.

Вспомните схему, на которой изображены круги, обозначающие сферы жизнедеятельности, а пятиугольник символизирует мечту – жизненную программу. Визуализируйте теперь Ваши сферы деятельности, чтобы иметь перед глазами четкую картину распределения целей и ресурсов. При этом станут отчетливее и взаимные перекрывания сфер деятельности, так что их тоже можно будет учесть при формулировании цели.

При выполнении этого упражнения важно, чтобы:

- у Вас было достаточно времени;
- Вам не мешали;
- отдельные актуальные особенности в определенной сфере деятельности не оказывали на Вас слишком большого влияния;
- Вы не путали сферы деятельности и роли.

Упражнение: определите свои цели

1 Возьмите лист бумаги и карандаш.

2 Изобразите свою мечту в виде фигуры по Вашему выбору, например в виде пятиугольника.

3 Нарисуйте в этой фигуре плоскости, символизирующие Ваши сферы деятельности. Думайте при этом о полях действия и ролях, которые Вы уже определили. Сделайте эти плоскости разной величины. Таким образом Вы оцените их важность: чем больше какая-то область на рисунке, тем она важнее в жизни.

4 Рисуйте карандашом, чтобы можно было изменять рисунок до тех пор, пока он не будет соответствовать Вашим представлениям.

5 Обозначьте также перекрещивания полей действия, которые Вы считаете возможными или существующими.

6 При распределении плоскостей будьте честны с собою. Рисунок должен быть выполнен в соответствии не с ожиданиями других людей или общественными нормами, а с Вашими ощущениями.

Выполненный таким образом рисунок – отправная точка при определении числа целей, которые Вам следовало бы перед собой поставить. Чем больше времени и сил Вы хотите посвятить какой-либо области жизни, тем больше целей можете себе поставить в данной области. Это, на первый взгляд, просто, но в действительности очень важно: многие люди ставят перед собой слишком много целей, а потом чувствуют себя опустошенными и фрустрированными. Другие не могут приблизиться к своей мечте, потому ставят себе слишком мало целей, да к тому же и не во всех областях жизни.

Графическое изображение областей жизни



Так могут быть оценены по степени их значимости области нашей жизни.

Основные правила при формулировании целей

Теперь, исходя из своего рисунка, Вы можете определить, сколько целей собираетесь перед собой поставить.

При формулировании своих целей придерживайтесь следующих правил:

- чем больше времени и сил Вы хотите посвятить какой-то сфере, тем более конкретные цели можете перед собой поставить;
- чем дальше в будущее Вы заглянули при составлении схемы, тем большим может быть число поставленных целей;
- старайтесь не ставить слишком много целей. Если при составлении схемы Вы имели в виду временной отрезок в 10 лет, тогда у Вас должно быть в целом не больше 10 целей; естественно, оптимальное количество поставленных целей нельзя определить точно.

Пример

Рабочий, с которым мы недавно познакомились, сформулировал бы свои цели на следующие пять – семь лет примерно так: «Цель № 1: через три года я хотел бы завести собственное дело.
Цель № 2: через пять – семь лет оборот моей маленькой фирмы должен достичь 100 000 евро.
Цель № 3: к этому времени я хотел бы жить со своей семьей в собственном доме.
Цель № 4: за это время я хочу всерьез заняться спортом. Моя цель – когда-нибудь пробежать половину марафонской дистанции.
Цель № 5: чтобы сохранить друзей, я ставлю перед собой цель каждый год проводить наш традиционный короткий отпуск в горах».

Понятно, что человек может поставить перед собой астрономическое количество целей. Чтобы суметь мотивировать себя, нужно, чтобы цели удовлетворяли определенным требованиям.

Контрольная таблица: Требования к целям

Реалистическая формулировка	Ставьте перед собой цели, которых Вы действительно сумеете добиться собственными силами
Стимулирующие цели	Выбирайте цели, которые Вы сами считаете стимулирующими
Привлекательность	Ставьте перед собой цели, достижение которых Вам лично кажется привлекательным. Достижение цели должно быть связано с радующими Вас последствиями
Измеримость	Цели должны быть измеримыми. Измеримость достигается, если формулировка включает время на выполнение и точное описание состояния, которого Вы хотите достичь
Личная значимость	Цели должны быть значимыми для Вас лично. Вы можете «активировать» только актуальные для Вас области жизни и входящие в них роли

Теперь сформулируйте актуальные для Вас цели, исходя из обозначенных Вами сфер жизни, соотнесите эти цели с ролями, которые Вы предполагаете играть в данных сферах.

Наметьте для каждой цели ориентиры, по которым будете к ней продвигаться.

Задание: формулирование целей

Моя роль	Моя цель	Я буду считать цель достигнутой, если…

Как поддерживать в себе мотивацию?

Все мы знаем, как трудно держать себя в тонусе, особенно на работе. Предлагаем несколько способов, которые Вам в этом помогут.

«Обязательство перед собственным Я»

Секрет в том, что Вы берете на себя определенные обязательства перед самим собой. Добровольно обязуетесь всеми силами добиваться определенных целей – будь то цели предприятия или Ваши собственные.

■ Высокой степенью «обязательности» считается та, при которой Вы испытываете настоятельную потребность «включиться» в работу; чувствуете острую личную заинтересованность в достижении цели и ответственность за ее достижение. ■

Вы принимаете решения осознанно

Ясное понимание того, чего мы хотим, дает нам, как правило, четкие критерии для принятия решений. Тем не менее принимать решения всегда трудно. К сожалению, часто случается так, что одна цель исключает другую, и это обстоятельство может превратить жизнь в ад. «Обязательство перед собственным Я» станет в этом случае хорошим подспорьем. Если уж мы всерьез решили достичь какой-то цели, то просто вынуждены уделять меньше внимания другим проблемам или, если это возможно, вообще не тратить на них силы, т.е. мы должны совершить осознанный выбор.

Мерило – Ваша жизненная программа

Во время коучинга[1] и других подобных мероприятий нам часто задают вопрос: на основании каких критериев должны приниматься решения, которые действительно могут повлечь за собой серьезные последствия, связанные с кардинальными изменениями в жизни?

Желание иметь универсальный рецепт на все случаи жизни, требующие принятия трудных решений, понятно, но, к сожалению, невыполнимо. Тут действует только один критерий: Вы сами! Только Ваша жизненная программа и Ваши представления об организации своей жизни могут служить Вам отправной точкой.

Принятие решения – это Ваш шанс

Итак, всегда нужно четко представлять себе, как принимаемое решение повлияет на процесс достижения целей. Конечно, Вы все время будете попадать в ситуации, когда нужно будет отбросить что-то, мешающее осущест-влению Ваших целей. Но сожалеть об этом не стоит.

- Иметь возможность принимать решения означает быть свободным. Не хотеть принимать решения – значит сознательно отказаться от этой свободы.
- Нет мук выбора – есть неоценимая привилегия свободы выбора.
- За того, кто не хочет решать сам, решают другие или «обстоятельства», причем редко в его пользу.

---

[1] *Коучинг* – вид психотерапевтического тренинга для подготовки к руководящей работе или ее улучшения. Включает тренинг руководителей вплоть до топ-менеджеров.

Приведем главные вопросы, которые должны возникнуть в ситуации принятия трудного решения

- Какие области жизни затрагивает данное решение?
- Какими преимуществами обладают альтернативы?
- Эти преимущества обязательно появятся или только могут появиться?
- Каких «издержек» и потерь можно ожидать?
- Эти минусы действительно будут, или Вы только думаете, что они неизбежны?
- Насколько сильно негативные последствия затронут различные сферы жизни?
- Имеются ли возможности компенсировать негативные последствия, трансформировать или просто иначе сформулировать Ваши цели в данной области?
- Представьте себе, что Вы приняли решение. И как Вам с ним живется? Эмоции – Ваши главные советчики – «согласны» с ним? Если нет, необходимо еще раз все обдумать!

Пример

Наш рабочий стоит перед выбором: решиться на самостоятельную деятельность или остаться наемным работником. Обе возможности имеют свои плюсы и минусы. Он решает начать самостоятельное дело, потому что связывает с ним свое представление о независимости, кроме того, видит здесь шанс увеличить свой доход. Тогда можно было бы быстрее реализовать свою мечту – построить «отдельный дом для семьи». Конечно, он осознает связанный с этим риск, но решает пойти на него, потому что цель для него лично чрезвычайно привлекательна. Нашему рабочему очень приятна мысль, что его будущее только в его руках, т.е. эмоции «согласны».

Как использовать и наращивать свой потенциал?

Для того чтобы достичь цели, одной мотивированности мало. Мы должны также использовать наши способности, знания и навыки.

Чтобы реализовать свои мечты, нужно обладать многими качествами и совершенствовать их в течение всей жизни. Добьетесь успеха или нет, в конечном счете зависит от Вас; сможете ли Вы помочь *себе* достичь цели. Как добиться этого?

Модель компетентности «сосна»

Мы наделены некоторыми способностями и обладаем кое-какими навыками. Часто они накладываются друг на друга (например, «способность трудиться в команде» тесно связана с таким свойством, как «коммуникабельность»). Очень важно понять, что лучше удается именно Вам. На практике хорошо зарекомендовала себя модель компетентности «Сосна». Она предлагает разделить нашу компетентность на четыре области:

- профессиональная компетентность: способности и знания, относящиеся исключительно к работе;
- компетентность в решении проблем: способность быстро выработать план действий в спорных ситуациях;
- социальная компетентность: способность грамотно действовать в сложных ситуациях (например, при переговорах и аналогичных мероприятиях, связанных с руководством компанией);
- мотивы и установки: индивидуальные качества, помогающие добиться цели (например, способность выдерживать большие нагрузки, чувство ответственности или вера в свои возможности).

4 Заказ 8376

Пирамида компетентности



Области компетентности человека, представленные в модели компетентности «Сосна».

Пример

Наш бригадир обдумывает, что конкретно он должен сделать, чему научиться, чтобы быстрее достичь своих целей. Так как на данный момент важнейшая задача для него – обретение независимости, ему в первую очередь нужно повысить квалификацию.

Цель: «Через три года я хочу начать собственное дело».

Необходимые знания и навыки (компетентность)	Пути их совершенствования
Профессиональная компетентность: – основы управления предприятием (право, социальное страхование, заключение договоров, ситуация на рынке, возможная оплата и т.д.)	– Записаться на семинар «Основы управления». – Наблюдать за другими фирмами на современном рынке: их рекламными мероприятиями, ценами и т.д.
Компетентность в решении проблем: – ведение переговоров; – разрешение конфликтов на стройплощадке	– Усиленно совершенствоваться на работе, сознательно подходить к разрешению конфликтов. – Побеседовать с шефом о том, как он ведет переговоры. – Приобрести специальную литературу
Социальная **компетентность:** – умение убедить других в собственной компетентности; – общение с деловыми партнерами, ведение переговоров в разнообразных ситуациях	– Чтение специальной литературы. – Посещение психологических тренингов по коммуникации и презентации

Окончание таблицы

Мотивы и установки: – выдержанность, способность к самомотивации, самодисциплина	– Регулярный контакт с преуспевающими бизнесменами, раньше организовавшими свое дело

Ваша личная компетентность

Теперь Ваш черед действовать: определите, какие умения помогут Вам достичь цели. Подспорье Вам в этом – следующее задание. Запишите в таблице напротив целей навыки, необходимые для их достижения.

Задание: что поможет мне достичь своей цели?

Цель	Профессиональные навыки (профессиональная компетентность)
	Умение решать проблемы (компетентность в решении проблем)
	Социальные навыки (социальная компетентность)
	Мотивы и установки
	План повышения квалификации

В качестве второго шага к успеху разработайте план собственного профессионального роста. Вы сами для себя руководитель, Вы лучше всех знаете себя самого и свои цели, а значит, и пути их достижения. Следующая таблица даст Вам представление о том, какие методы помогут повысить свой профессионализм.

Ясно, что у каждого из нас – свои интересы. Среди многих возможностей выберите ту, что подходит именно Вам.

Примеры возможностей собственного профессионального роста

Область знаний	Каким образом можно повысить квалификацию?
Профессиональные знания (профессиональная компетентность)	Специальная литература, обучение на практике, программы обучения у более опытных коллег, компьютерные средства обучения
Компетентность в решении проблем	Тренировка на работе, изучение различных способов решения, чередование выполняемых работ, усложнение решаемых задач и т.д.
Компетентность в социальных вопросах	Умение правильно себя «поставить», самоанализ на поведенческом уровне, методы налаживания обратной связи, трвнинг по умению создавать команду, коучинг

Окончание таблицы

Мотивы и установки	Коучинг, изучение опыта профессионалов, самоанализ на эмоциональном уровне

При составлении плана своего профессионального роста проследите, чтобы он:

– был реально выполним;

– стимулировал Вас;

– обещал привлекательные результаты;

– не отступал далеко от того, что Вы задумали;

– был «измерим».

При этом Вы должны четко осознавать, что чем ниже в пирамиде компетентности находится та или иная Ваша способность, тем больше затрат и времени потребует ее развитие. Так, нарастить профессиональные «мускулы» поможет (причем быстро) специальная литература, а обретение компетентности в социальных вопросах потребует куда больше времени.

■ Ваш план профессионального роста не просто средство достижения цели, но и обозначение «вех», которые покажут, как далеко Вы продвинулись. ■

Мыслите позитивно

В последние годы много пишут и дискутируют о позитивном мышлении, но часто не объясняют, что же это такое. Мы думаем, что позитивное мышление не имеет ничего общего с приукрашиванием действительности. Такой тип мышления бесперспективен: он ведет к разочарованию и вечному недовольству собой, ведь

от драм и неприятностей никуда не уйдешь – это, увы, часть нашей жизни.

Под позитивным мышлением мы понимаем определенное отношение к миру – открытое, активное и объективное. Позитивное мышление – это превалирование позитивной установки над негативной. Установка – угол зрения, под которым мы смотрим на мир. Она неизбежно влияет на наше восприятие и тем самым на нашу способность действовать.

Оттачивайте позитивную установку

Мотивирующая нас позитивная установка – это в первую очередь осмысленное отношение к жизни, оптимизм, личная заинтересованность в происходящем, дающая человеку энергию, и чувство реальности. В целях активизации у себя позитивной установки пользуйтесь приемами самостимуляции (самовнушения), описанными ниже.

Позитивная установка «Осмысленность»

Вы убеждены: Ваши действия имеют смысл. Идете к достойной цели, и это вселяет в Вас уверенность. *Вы:*

- строите долгосрочные планы;
- соблюдаете баланс целей;
- имеете четкое представление о собственной позиции и направлении Вашей деятельности;
- всегда видите перед собой объект, на который можете направить свою энергию и
- используете как эталон собственную шкалу ценностей и целей.

Приемы самостимуляции (самовнушения)

– «У меня есть цели, которых я непременно достигну.»
– «Я знаю, чего я хочу, и знаю, почему я этого хочу.»

– «Мои мысли и поступки не противоречат моим ценностям и целям. Я могу в любое время "посмотреть себе в глаза".»

Позитивная установка «Оптимизм»

– Вы стоите на оптимистической позиции, т.е. верите, что Ваши действия благотворно повлияют на общий ход событий. О таком подходе свидетельствуют:
– Ваше стремление не упустить ни одной возможности;
– конструктивное мышление;
– открытость для окружающих.

Приемы самостимуляции (самовнушения)

– «Я воспринимаю мир как неплохое место для жилья и хочу сделать его чуточку лучше.»
– «Я надеюсь, что события будут развиваться в нужном направлении, если я поспособствую этому.»

Позитивная установка «Энергичность»

– Вы активны, полны жажды деятельности:
– Вы выдержите;
– знаете, когда и как расслабиться.

Приемы самостимуляции (самоподдержки)

– Правильное питание.
– Занятия спортом.
– Чередование напряжения и расслабления.

Позитивная установка «Чувство реальности»

Вы строго придерживаетесь фактов и принимаете вещи такими, какие они есть. Убегать от неприятностей или приукрашивать действительность не в Ваших привычках, Вы:

- не убегаете от проблем;
- не боитесь риска;
- умеете анализировать свои ошибки и
- честны с самим собой.

Приемы самостимуляции (самовнушения)

- «Не все идет так, как мне бы хотелось, но я в силах кое-что изменить.»
- «На ошибках я могу научиться избегать ошибок.»

Ослабляйте негативную установку

Если мы представляем себе, где цель и как ее достичь, наша задача – убрать с дороги все, что мешает; причем зачастую главное препятствие на пути к цели – мы сами. Мы либо мучаемся неуверенностью, либо не можем ни на что решиться, либо просто ленимся.

А виновата в этом наша негативная установка. Именно «благодаря» ей мы стараемся выбирать более примитивные варианты, идем на уступки или просто ждем непонятно чего. Подскажем Вам несколько приемов, с помощью которых можно ослабить негативную установку.

Негативная установка «Нежелание принимать решения»

Как все это знакомо: без конца отодвигаешь решение проблемы просто потому, что принимать его не хочется. Боишься:

- принять неверное решение;
- что остальные не поддержат твое решение;
- упустить другие возможности;
- не найти то самое, единственно верное решение (которое вообще-то не существует в природе).

Как помочь себе?

Уясните: решение в любом случае окажется не в Вашу пользу, если его примет кто-то другой!

Негативная установка «Зона комфорта»

Наверняка бывает так, что Вы не можете сосредоточиться, преодолеть себя и вообще хоть что-либо сделать. На то может быть *несколько причин:*

- привычка;
- убеждение, что все, в основном, и так в порядке;
- ощущение стабильности, которое дает привычка (потому что все новое – это шаг в неизвестность).

Как помочь себе?

Постарайтесь сконцентрироваться на том, что́ требует Вашего вмешательства. Таким образом будет создана зона сильного напряжения, которая заставит Вас действовать.

Негативная установка «Болезнь тревожности»

Вы по натуре перфекционист (всегда стремитесь к совершенству) и потому хотите действовать наверняка, поэтому постоянно напряжены. Вы стремитесь удержать контроль над ситуацией, а еще лучше – сделать все самому. Эта установка характеризуется тем, что Вы:

- боитесь губительности любой паузы;
- неспособны «ничего не делать», а попросту говоря – отдыхать;
- считаете себя универсальной «палочкой-выручалочкой»;
- всегда стремитесь сделать любую работу как можно лучше и добросовестнее, чтобы застраховаться на все случаи жизни.

Как помочь себе?

Планируйте долгосрочные рабочие проекты, чтобы иметь возможность выполнять их спокойно. Не спешите на работу, как на пожар. И позвольте себе изредка ошибаться, поверьте: избыток самокритики не всегда делает жизнь лучше.

Негативная установка «Зависимое мышление»

Вы избегаете перемен, потому что боитесь неких необратимых последствий. Чувствуете себя зависимым от обстоятельств и людей. Вы верите:

- в судьбу;
- в эффект домино: полагаете, что любая ошибка неизбежно приведет к катастрофе, так как все взаимосвязано;
- в капкан зависимости: туда Вас приводит именно зависимое мышление.

Как помочь себе?

Обдумайте, в каких областях Вы можете сами повлиять на ход событий и какие последствия это будет иметь. Вспомните случаи, когда что-то изменилось, но никакой катастрофы не произошло, хотя были допущены ошибки.

Восстанавливайтесь

Никто лучше Вас не знает, насколько Вас хватит, где предел Вашим силам. Старайтесь не переступать его! Если работаете на пределе, это не значит, что Вы предельно заинтересованы в том, что делаете. Можно работать продуктивно, только если беречь силы. Не жалейте времени на восстановление – только так можно повысить работоспособность.

Тело и психика должны отдыхать

Спортсмены знают это и соответственно строят свой план тренировок. Фазы напряжения и фазы восстановления должны сменять друг друга с железной по-следовательностью!

Ставьте перед собой цели

Видов физического и психического восстановления множество. Пользуйтесь теми, которые подходят Вам, но не пугайтесь и чего-то нового.

Ставьте перед собой конкретные задачи, например решите, как часто Вы хотите делать то-то и то-то («раз в неделю ходить в сауну», «два раза в неделю пробегать 10 км»).

Отдыхайте с умом

Очень важно не смешивать понятия «расслабляться» и «бездельничать». Хитрость не в том, чтобы «ничего не делать», а в том, чтобы делать «что-то другое». Так, если Вы большую часть жизни проводите за письменным столом, физическое «расслабление» для Вас должно заключаться как раз в напряжении, например в пробежках по парку.

То же самое и с психикой. Если Вы хотите по-насто-ящему расслабиться, советуем заняться чем-то, на что никогда не хватает времени: послушать музыку, съездить за город, покататься на велосипеде.

Не нужно надуманных программ! Делайте то, что нравится, и пусть вариантов отдыха будет не один и не два. И если Вы нашли то, что Вам подходит, не позволяйте сбивать себя с толку. Придерживайтесь правил, которые сами для себя выработали, например «дома отключить мобильник», «не обсуждать в сауне рабочие дела». Только тогда Вы отдохнете.

Как мотивировать других?

Вызвать у окружающих мотивацию не так-то просто. Для руководителей вопрос «Как мотивировать сотрудников» – один из самых острых. Из этой главы Вы узнаете о том, как создать климат, в котором возможна мотивация сотрудников.

Вы в роли руководителя

Очень часто мотивирование подчиненных считается главной задачей руководителя. И если сотрудники кажутся недостаточно мотивированными, делается вывод о «проблеме руководства». Это верно, но только отчасти. Нечестно возлагать всю ответственность за производительность труда только на руководителя.

Возможности и границы мотивации сотрудников

В конце концов, каждый человек решает сам, *будет ли* он работать и *как*. Сотрудники не марионетки, хотя некоторым начальникам этого иногда и хотелось бы.

■ Мотивирующее (вызывающее мотивацию) руководство – это процесс, который помогает сотрудникам работать энергичнее, но сам энергии не производит. ■

Повлиять на личность почти невозможно

Основу успешной деятельности мы уже выявили: это сочетание личности, компетентности и внешних условий. Руководитель может нести ответственность только за то, на что он действительно в силах повлиять. Но степень влияния руководителя не распространяется на каждый из названных факторов в равной степени.

Личность человека, от которой зависит общая мотивация к работе и специфическая мотивация по отношению к определенному кругу задач, мало поддается влиянию. Каждый сотрудник сам отвечает за то, чтобы вызвать в себе мотивацию и начать работать.

В принципе, мотивация есть у каждого сотрудника, правда, в различной степени. И эта степень постоянно меняется, обновляется. Насколько сотрудник отдается своей работе, зависит от него. Формирование личности не входит в задачу руководителей.

Другое дело – компетентность

Компетентностью сотрудника управлять легче, чем его личностью. Отсюда главная задача и руководителя, и подчиненного – совершенствовать область компетентности. С одной стороны, предоставить возможность профессионального роста – обязанность предприятия; с другой – забота о повышении собственной квалификации – целиком и полностью на совести сотрудника.

Создание привлекательных условий

Руководители, безусловно, отвечают за создание подходящих условий для работы. Предприятие должно быть организовано таким образом, чтобы работающие на нем хотели трудиться, и как можно лучше. Таким образом, руководители обязаны заботиться о создании мотивирующих и стимулирующих условий.

Зоны ответственности руководителей и сотрудников

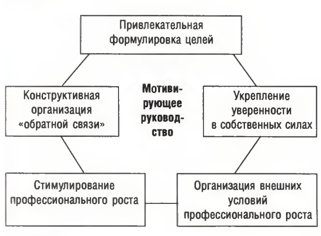


Начальство и подчиненные в разной степени ответственны за самомотивацию, повышение квалификации и создание внешних условий.

Ваши задачи при мотивации сотрудников

- Поддерживайте подчиненных, если у них появляется желание и возможность повысить свой профессиональный уровень.
- Сформулируйте вместе с подчиненным цели, выполнение которых желательно для Вас обоих.
- Дайте подчиненным возможность узнать на собственном опыте, что затраты сил окупаются.
- Позаботьтесь о надлежащих условиях труда для своих сотрудников.

Пять компонентов мотивирующего руководства



Формулируйте мотивирующие цели

Мы уже указывали, что создание мотивации не входит в круг обязанностей руководителя. Но он, безусловно, ответственен за ее сохранение.

Для руководителя очень важно сформулировать цель так, чтобы сотруднику действительно захотелось ее достичь.

Признаки мотивирующих целей сотрудников

Таким образом, цели сотрудников должны соответствовать тем характеристикам, которые указаны в главе о самомотивации (см. с. 29):

- стимулирование (стимулирующие цели);
- достижимость;
- актуальность;
- привлекательность;
- измеримость.

Сформулировать цели так, чтобы они стали для сотрудников мотивирующими, означает решить вместе с подчиненными, какие цели обладают перечисленными выше признаками.

Цели предприятия – важнее всего

Цели, к которым стремятся сотрудники, должны, безусловно, входить в круг целей руководителя. Важно за-

ранее определить, какую лепту в общецелевую «копилку» может внести каждый из сотрудников, *чтобы*:

- обеспечивалось достижение целей предприятия или отдела;
- никто из сотрудников не был перегружен, но и не сидел без дела;
- соблюдалось справедливое распределение пакета задач;
- учитывались личные интересы сотрудников.

Ставьте цели по принципу «Сверху вниз»

Решение этой задачи, конечно же, потребует от руководителя времени – среди прочего, чтобы выявить цели, входящие в его собственную сферу деятельности. Так как они непосредственно связаны с целями предприятия, а цели сотрудников в свою очередь зависят от целей подразделения, то имеет смысл очерчивать главные задачи по принципу «Сверху вниз» (Top-Down).

Следуя этому принципу, проще объяснить сотруднику, каким образом чья-то личная цель содействует успеху всего предприятия. Если убедить сотрудника представить какую-либо личную цель как вклад в успех предприятия или подразделения не удается, стоит подумать, нужно ли вообще ставить перед ним эту цель.

Как подойти к целям сотрудников

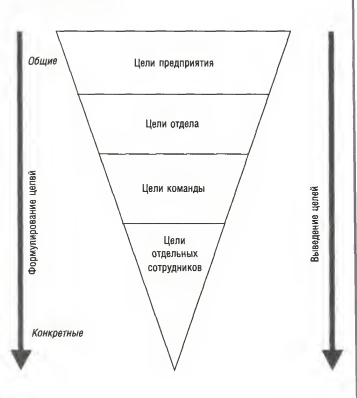
В следующей таблице Вы найдете пример того, как шаг за шагом личные цели сотрудников вытекают (сверху вниз) из общих целей предприятия и как при этом достигаются все более подробные и точные формулировки.

Частные цели сотрудников, выводимые из целей предприятия

Уровень	Цель
Предприятие	Повышение оборота в следующие три года на 30 %
Отдел «Маркетинг и сбыт»	Освоение новых рынков для увеличения сбыта
Команда, работающая над проектом «Электронная коммерция» («e-commerce»)	Создание базы для интернет-торговли
Веб-мастер Фред X.	Создание проекта «Оформление сайта в Интернете», служащего развитию и расширению существующей корпоративной страницы

Для согласования индивидуальных целей сотрудников целесообразно смешивать, соединять воедино качественно различные цели. Это важно прежде всего потому, что от целей, ориентированных только на повышение оборота, Вы перейдете к целям, затрагивающим творческую жилку сотрудников. Предприятие добивается успеха не только потому, что дает максимально высокую прибыль, но, главным образом, потому, что работает азартно и изобретательно, все больше ориентируется на качество продукции, поддерживает живую связь с потребителями и т.д.

Выведение целей сотрудников по принципу «Сверху вниз»



Из общих целей предприятия можно шаг за шагом вывести конкретные цели сотрудников.



Какие бывают цели?

Ваш общий с сотрудником план работы должен включать разные цели. Следующая таблица предлагает разные виды целей.

Виды целей	**Содержание (примеры)**
Цели-сроки	Соблюдение сроков
Оперативные цели	Документация и администрирование
Цели, связанные с интенсивностью труда	Повышение качества, увеличение количества
Цели, связанные с квалификацией	Повышение квалификации, приобретение определенной компетентности
Цели-проекты	Создание новых отделов, новых концепций
Цели-результаты	Оборот, прибыль (если она находится только в сфере Вашей компетенции)
Личные цели	Улучшение собственного распределения времени

Сколько целей необходимо?

На год для сотрудников следует сформулировать не более пяти – семи целей. Точное количество согласованных целей зависит от квалификации сотрудников, сложности задачи и намерений вышестоящего отдела.

Временные горизонты в разноплановых целях

Особенно вдохновляет разноплановая цель, которая включает как краткосрочные, так и среднесрочные и долгосрочные задачи. И это вполне понятно: достижение краткосрочной цели придает уверенности в себе и наделяет энергией для претворения в жизнь целей более долгосрочных.

Стимулируйте уверенность в себе

Здоровая уверенность в себе действует как катализатор: сотрудник максимально использует свой потенциал. Недостаток же уверенности в себе может привести к тому, что сотрудник не сумеет или не захочет обнаружить свои способности, например из простого страха совершить ошибку.

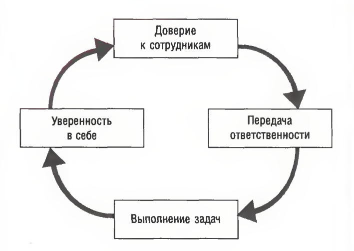
Умение вдохнуть в сотрудника уверенность в себе – одна из важнейших задач руководителя. Недостаток этой уверенности, который к тому же очевиден (более важные задания поручаются другим), увы, имеет тенденцию усиливаться. Создается порочный круг, позитивного выхода из которого не существует: или Вы в конце концов уволите нерешительного сотрудника, или он «внутренне уволится» (т.е. его работа сведется к чисто формальному пребыванию на рабочем месте).

Чем больше доверия, тем выше результаты

В сущности, задача руководителя – вызвать к жизни и поддерживать рабочий процесс, движущая сила которого – доверие. Руководитель не должен, а обязан по-

мочь сотруднику справиться с заданием, только тогда тот начнет выкладываться целиком. Хотя бы чуточку окрепшая уверенность в себе даст сотруднику стимул к выполнению все более и более сложных заданий. Так, шаг за шагом, можно создать позитивно действующий рабочий процесс.

«Круговорот доверия»



Только уверенный в себе сотрудник сможет выполнить сложные задания.

Предпосылки развития уверенности в себе

Учитывайте потенциал своих сотрудников

Вы как руководитель должны хорошо представлять себе способности и уровень профессионализма каждого из своих подчиненных. Если задача является для сотрудника слишком сложной, он может с ней не справиться и почувствовать себя несостоятельным; тогда снова заинтересовать его очередным заданием будет очень трудно.

Варьируйте стиль руководства

Объясните сотруднику, как выполнить задание, посоветуйте ему что-нибудь как профессионал профессионалу, подбодрите его. Только в этом случае можно говорить, что Вы передали ответственность за работу сотруднику.

Будьте терпимы к ошибкам

Потенциал сотрудников может полностью реализоваться только если к их ошибкам снисходительны, т.е. относятся к ним как к чему-то такому, без чего не станешь профессионалом. Руководитель, наказывающий за ошибки, должен быть готов к тому, что сотрудники начнут дружно уклоняться от ответственных заданий.

Предоставляйте свободу действий

Иные руководители требуют от сотрудников полной самостоятельности. Но самостоятельность, как и ответственность, возможны лишь там, где их поощряют.

На многих предприятиях дело обстоит так: руководители жалуются, что не могут поручить сотрудникам важное, ответственное дело – те, дескать, не научились действовать самостоятельно. А сотрудники в свою очередь заявляют: проявить инициативу они смогут только тогда, когда убедятся в том, что она действительно необходима.

В данном случае задача обеих сторон (в особенности это касается руководителей) – перестать сваливать вину «с больной головы на здоровую» и начать работать по новым правилам.

Предпосылки самостоятельности и ответственности

Тот, кто требует от подчиненных самостоятельности и ответственности, должен создать определенную рабочую атмосферу. Это предполагает:

- возможность принимать решения;
- настоящую личную ответственность, исключающую вмешательство руководства;
- терпимое отношение к ошибкам;
- максимальную ответственность.

Возможность принимать решения

Только если Вы действительно позволяете своим сотрудникам принимать решения, можете рассчитывать на то,

что они отнесутся к ним ответственно. Само собой разумеется, никто не может чувствовать себя ответственным за решения, которых не принимал.



Настоящая, а не мнимая ответственность

Компетентность в принятии решений соответствует компетентности действий. Если сотрудники могут принимать решение сами, они должны делать это. Многие руководители склонны оставлять такое право за собой или дополнительно «благословлять» (т.е. пересматривать) решения, принятые сотрудниками. Но настоящая ответственность возможна только там, где руководители доверяют подчиненным.

Ответственность означает, что люди сами будут держать ответ за свои решения, в том числе ошибочные. Если это не так, речь идет только о мнимой ответственности.

И последнее, но не менее важное: настоящая ответственность распространяется и на отношение к успеху. Очень важно, чтобы Вы как руководитель выразили одобрение, начиная с устной благодарности и заканчивая материальным поощрением.

Терпимое отношение к ошибкам

Как это ни печально, ошибки случаются. Но значение имеет лишь то, как Вы к ним относитесь. Тот, кто предоставляет своим сотрудникам свободу действий и всячески поощряет их ответственность, должен иметь

в виду: ошибки – неизбежность. Без них не обойтись, если есть свобода действий.

Если же сотрудник постоянно боится вызвать Ваше неудовольствие или стать мишенью общих насмешек за обедом в столовой, то очень быстро отучится работать самостоятельно. Все силы уйдут на самооборону, он будет делать все, чтобы избежать ответственности и связанного с нею риска. Отныне кредо этого человека – «как бы чего не вышло».

Максимальная ответственность

Имеете ли Вы привычку решать проблемы своих сотрудников? Тогда последствия – на Вашей совести. Чувство ответственности у Ваших подчиненных рано или поздно сойдет на нет, и лишь только какое-то дело покажется им слишком сложным, они передадут его в высшую инстанцию.

Ходячая формула «это решает шеф» хоронит всякую надежду на самостоятельность и ответственность. Коль скоро сотруднику ясно, что действительно важные решения принимает не он, зачем напрягаться?

Так не лучше ли помочь ему советом, а потом дать возможность действовать самостоятельно? Скорее всего, в следующий раз он обойдется без Вашей помощи.

Как обеспечить свободу действий?

- Доверяйте своим сотрудникам принятие решений.
- Компетентность в принятии решений появляется там, где есть компетентность действий.
- Объясните сотрудникам, что они несут ответственность не только за провал, но и за успех.

- Относитесь снисходительно к ошибкам подчиненных. Выполняя новую для нас работу, мы учимся на собственных ошибках – иначе не бывает.
- Не взваливайте на себя проблемы сотрудников. Давайте им советы, предоставляйте информацию, обрисовывайте перспективы, а дальше пусть действуют сами.

Стимулируйте профессиональный рост своих сотрудников

Вам это удастся, если сумеете увязать цели предприятия с личными целями сотрудников. Если Вы сформулируете цель так, чтобы сотрудник обрел в ней простор для самовыражения, можете рассчитывать на полное с ним взаимопонимание. Не помешает также разработать программы профессионального роста каждого сотрудника. При этом образуется некоторая средняя величина между интересами предприятия и интересами сотрудника, что выгодно обеим сторонам.

Руководитель – это тренер

По мере углубления специализации руководители все реже претендуют на роль сверхпрофессионалов, ведь в задачи тренера не входит быть лучшим игроком. Перед Вами как руководителем совершенно иная задача – управлять своей командой и из каждого «игрока» «выудить» лучшее, на что он способен. На деле это означает, что Вы должны ненавязчиво контролировать уровень профессионализма подчиненных и постоянно согласовывать с ними меры, стимулирующие их дальнейший рост. Последнее необходимо, потому что

остановка на достигнутом ведет к недооценке и заниженным требованиям, а слишком быстрое продвижение вперед – к повышенным требованиям и страху не оправдать ожидений.

Требования к сотрудникам



Вот почему так важно установить, где находится область профессионального роста каждого отдельного сотрудника — область, в которой требования и компетентность уравновешены таким образом, чтобы постоянное незначительное увеличение требований стимулировало дальнейший рост соответствующей компетентности.

Как стимулировать рост профессионализма сотрудников?

Вселяйте в них уверенность в себе

Вселяйте в подчиненных уверенность в себе, а это возможно, если Вы при первом же случае даете им шанс проявить себя. При этом шаг за шагом расширяйте свободу сотрудников в области принятия решений и сферу их ответственности.

Согласовывайте с ними область их профессионального роста

Поговорите с подчиненным о перспективах его роста, которые видятся Вам и к которым стремится он сам. Обдумайте вместе, задание какого уровня сложности этот сотрудник сможет взять на себя в следующий раз. Гарантируйте поддержку и вместе с тем подчеркните, что ожидаете от него самостоятельных действий.

Спокойно относитесь к ошибкам подчиненных

Рассматривайте их промахи и неудачи как элемент обучения. Чтобы не дать сотруднику увязнуть в каком-то задании, чаще спрашивайте его о состоянии дел и предлагайте помощь.

Передавайте сотрудникам все больше ответственности

Если сотрудник без труда справляется с работой, предоставьте ему возможность принимать решения самому, постепенно отказываясь от контроля и опеки.

Разнообразьте жизнь сотрудника

Как только выполнение какого-то задания превращается для подчиненного в рутину, выберите вместе с ним более сложное и более интересное для него дело.

Следите за взвешенностью задач

Заботьтесь о том, чтобы в круг задач сотрудника всегда входили те, выполнение которых уже стало для него привычным, рутинным, и новые более сложные задачи.

Назначайте опытных сотрудников консультантами

Таким образом Вы «убьете сразу двух зайцев»: передадите часть своей работы (делегируете ответственность) и дадите сотрудникам дополнительный шанс для профессионального самоутверждения.

Обращайте внимание на хорошую обратную связь

Каждый разговор между руководителем и сотрудником содержит элемент обратной связи, даже если кажется, что это сугубо личная беседа.

[redacted]

Обычно под обратной связью понимается запланированный диалог сотрудника и руководителя. Первый

отчитывается в проделанной работе, второй так или иначе реагирует на этот отчет. Но разве редкость ситуации, когда приходится давать отчет спонтанно, без всякой подготовки?

Практикуйте спонтанную обратную связь

Многие руководители относятся к ситуативной обратной связи неодобрительно, потому что она игнорирует рамки обычного «ритуального» руководства. На самом деле ежедневный контакт между руководителем и подчиненными не менее, а может быть, и более важный инструмент управления, чем ежегодные письменные отчеты.

Ваше мнение важно

Сотрудники относятся к мнению руководителей иначе, чем к замечаниям коллег. Слова начальника всегда рассматриваются словно бы под лупой, интерпретируются в самых фантастических аспектах. Неверно понятые сигналы вызывают больше волнений, чем это было бы, например, с высказыванием коллеги из другого отдела. Руководитель должен помнить: обратная связь (и ежедневная, и раз в полгода) – отличная возможность и сохранять, и усиливать мотивацию сотрудников.

■ Сильнейшее влияние на мотивацию сотрудников оказывают их прямые, непосредственные начальники. Они для подчиненных куда важнее, чем общая ситуация на предприятии. ■

6 Заказ 8376

Реакция должна быть своевременной

Обратная связь – в данном случае Ваша реакция на отчет сотрудника – должна быть незамедлительной. Чем быстрѐе положительная реакция, тем выше результаты. То же относится и к критическим замечаниям.

Компоненты обратной связи

Для обратной связи значимы: оценка сотрудника как человека, признание достигнутых результатов и критические замечания – о том, что можно и нужно улучшить. Вы должны обращать внимание на следующее.

Компоненты обратной связи	**Ваши задачи**
Оценка	Оценку можно дать и словами (вербально), и жестами, и поступками (невербальные средства). Она должна быть объективной, т.е. не зависеть от симпатий и антипатий сторон
Признание заслуг сотрудника	Не бойтесь похвалить сотрудника. Но похвала должна быть объективной и искренней, основанной на реальных фактах. *Пример:* «Решение X с клиентом Y было особенно удачным, потому что было принято в нужный момент...» вместо расплывчатого «Ваша тактика была превосходной»

Критика/ отклонение от цели	Дайте сотруднику конкретный пример поведения, заслуживающего критики. Здесь столь же важно избегать общих мест, поскольку они обескураживают и исключают возможность обучения. *Пример:* «В случае с X Вам не удалось действовать последовательно, чем и вызвана эта неудача...» вместо безапелляционного «Вы не справились»

Правила обратной связи

- Спросите себя, было бы то, что Вы собираетесь сказать подчиненному, полезно и для Вас на его месте.
- Не выдавайте свое мнение за истину в последней инстанции – это всего лишь Ваше личное мнение.
- Не давайте оценок личности подчиненного.
- Всегда опирайтесь на конкретную ситуацию.
- Ведите беседу в духе партнерства. Снисходительные или отеческие нотки в разговоре с подчиненным неуместны.
- Избегайте расплывчатых общих рассуждений.
- Всегда отмечайте успехи подчиненных.
- Все пожелания высказывайте только от своего имени.
- Не пытайтесь решать проблемы сотрудников: Ваше дело – нацеливать их на поиск решения.
- Любой разговор завершайте словами благодарности.

Как оценить обратную связь?

- Обдумайте свое поведение за последнюю неделю с точки зрения обратной связи.
- В каких ситуациях Вы сумели спонтанно обеспечить обратную связь? Что Вам при этом удалось? Что можно улучшить?
- В каких ситуациях Вы могли выразить свою признательность сотруднику и не сделали этого? Что Вам помешало?

Как создать на предприятии мотивирующую обстановку?

Осознанно или неосознанно руководство предприятия формирует условия, в которых мотивация каждого сотрудника проявляется или не проявляется. В этой главе мы опишем инструменты создания мотивирующей обстановки на предприятии и объясним, когда они действуют.

Развивайте культуру ориентированности на цель

Согласование целей – один из самых действенных инструментов мотивирования сотрудников. Цели не навязываются подчиненному, а разрабатываются им совместно с руководителем. Сотрудник, стараясь на благо фирмы, знает, что это выгодно и ему. Благодаря идентификации себя с целью он оказывается мотивированным в очень высокой степени.



Преимущества систем согласования целей

Для предприятия	Для сотрудника
– Прозрачность распределения целей и задач в отделах – Планомерная деятельность – Открытое обсуждвние конфликтов целей – Более сознательное отношение к производственному процессу, включая затраты и сроки – Поощрение личной инициативы – Объективная оценка результатов – Конкретизация необходимости повышения квалификации сотрудников – Оживление общения внутри отделов – Более четкая координация работы внутри отдела и между отделами – Ориентирующая на повышение интенсивности оплата труда – мерило определения разной степени участия сотрудников	– Возможность дискутировать с руководителем – Большая ясность в отношении собственных ожиданий и целей фирмы – Уверенность в себе, крепнущая благодаря все более углубленному пониманию своего места и своей роли в общем процессе – Переживание успеха (дается открытым обсуждением удач на пути к глобальной цели) – Возможность самореализации благодаря решению все более сложных задач – Возможность самореализации благодаря целенаправленному повышению компетентности – В среднесрочной перспективе – самостоятельная деятельность и самоуправление

Что нужно для удачного согласования целей?

Прежде всего, Вы должны уметь находить и формулировать цели, достижение которых даст результат. Окажутся ли они актуальными для предприятия и одновременно интересными для сотрудников, зависит от двух факторов; во-первых, насколько верно Вы как руководитель оцениваете квалификацию своих подчиненных; во-вторых, понимаете ли Вы, какие цели выгодны и для предприятия в целом, и для каждого из сотрудников.

Грамотно согласованные цели опираются на три предпосылки высококачественной работы: они учитывают волевой импульс к ней, степень профессионализма сотрудников и достойные условия труда.

Согласование целей – часть культуры ведения предприятия

Тот, кого заботит согласование целей, в первую очередь должен думать о профессиональном росте сотрудников. Итак, подробно поговорите с подчиненными о необходимых знаниях и способностях. Кроме того, заявите, что Вы собираетесь создать все необходимые условия. В конце концов, сотрудник не должен быть предоставлен самому себе при выполнении задачи.

Если такая постановка дела вошла на предприятии в практику, значит, перед работающими там открывается простор для развития самомотивации.

- Политика согласования целей ведет к успеху только тогда, когда является частью политики предприятия. Она должна быть авторитетной для всего предприятия и яв-

ляться нормой для руководителя, по-настоящему заинтересованного в мотивации подчиненных. ■

На что следует обратить внимание?

Чтобы воспользоваться всеми возможностями системы согласования целей, следует учитывать при ее разработке и претворении в жизнь следующие аспекты.

- Заручитесь поддержкой высшего эшелона руководства (топ-менеджмента) – только тогда политика согласования целей даст должный эффект.
- Стремитесь к разноплановым целям. Так Вы предотвратите одностороннюю ориентацию на увеличение оборотов, ослабляющую мотивацию сотрудников.
- Если не все руководители умеют использовать систему согласования целей и добиваться взаимопонимания на переговорах, связанных с данными вопросами, обучите их этому.
- Следите за тем, чтобы у сотрудников была достаточная свобода действий. В противном случае они утратят чувство ответственности, что лишит систему согласования целей смысла.

Формуляр согласования целей

Как выглядит формуляр, применяемый в системе согласования целей? Следующий пример показывает, что в его оформлении допускается определенная свобода действий. Но не обольщайтесь! В применении этой системы тоже нужен опыт и соответствующая компетентность.

Согласование целей на период с ____________ до ____________	Сотрудник: ____________ ____________	Личный номер: ____________ Отделение: ____________ Дата: ____________
Цель № 1 (например, цель-проект):		
Цель будет считаться достигнутой, если:		
Промежуточные задачи	Необходимая компетентность:	Участие коллег:
1.		
Оказание помощи со стороны руководителя:		
Возможные трудности:		
Достижение промежуточной цели до:		
2.		
Оказание помощи со стороны руководителя:		
Возможные трудности:		

Достижение промежуточной цели до:		
3.		
Оказание помощи со стороны руководителя:		
Возможные трудности:		
Достижение промежуточной цели до:		

Оплата труда. Почему деньги – это еще не все?

Никто не станет спорить, что люди работают за соответствующую плату. Но насколько высоко мотивирующее действие денежного фактора?

Говорят: «Деньги сами по себе не мотивируют. Но когда их мало, чувствуешь себя несчастным». Это так – деньги не могут дать настоящего удовлетворения. Рано или поздно даже самый большой оклад теряет свое краткосрочное стимулирующее действие. Но, с другой стороны, мизерная оплата напрочь уничтожает заинтересованность в работе (демотивирует). Если такой же труд на других предприятиях оплачивается выше, сотрудники рано или поздно начинают работать спустя рукава.

Деньги удовлетворяют потребности

В принципе деньги всего лишь удовлетворяют определенные потребности.

- Потребность в качественном питании и приличном жилье.

  Основные потребности в еде, питье и жилье в наших широтах в общем удовлетворены. Более высокий уровень жизни (в этой области) может позволить себе только тот, кто получает соответствующее жалованье.

- Потребность в защищенности.

  Материальная обеспеченность, несомненно, дает чувство защищенности. Если человек знает, что его работа предоставляет ему честную возможность не тревожиться о материальной стороне жизни, он дорожит ею и трудится с максимальной самоотдачей.

- Признание.

  Эту потребность, разумеется, нельзя удовлетворить только высоким жалованьем. Тем не менее признание – составная часть оплаты, в том смысле, что высокое качество труда и оплачивается высоко.

- Самореализация.

  Новые системы оплаты включают различные возможности самореализации. Как правило, это не только вопрос жалованья – речь может идти, например, о гибких моделях использования рабочего времени.

Компоненты и действие системы оплаты труда

«Оплата труда» и «жалованье» – понятия не идентичные. Понятие «жалованье» служит для обозначения ос-

новной заработной платы, а «оплата труда», помимо основной, включает любое вознаграждение за произведенную работу – бонусы (премии); долгосрочные и краткосрочные выплаты, определяемые долей участия сотрудника в успехе всего предприятия или его отдела; возможность пользоваться служебной машиной; так называемый социальный пакет (страхование и т.д.). Видимо, более уместным здесь было бы выражение «общая оплата труда».

В конечном счете общая оплата труда – это сумма всех наличных и безналичных компонентов оплаты, включая доходы, получаемые в так называемой натуральной форме. В сегодняшней Германии, например, просматривается тенденция к более гибкой системе оплаты, что является реакцией на постоянно растущие стартовые оклады в развивающихся отраслях.

Но такая гибкость стала возможной только с определением различных форм и размеров бонусов (например, индивидуальные заслуги, успех фирмы, выполнение задачи командой).

Составляющие оплаты труда и их мотивирующее действие

Приведенная ниже таблица дает представление о том, как различные компоненты оплаты труда соотносятся с мотивацией и как их следует применять.

Компоненты оплаты труда	Действие
Фиксированное жалованье	Делает возможным личное существование сотрудника в соответствии с желательным уровнем жизни. Удовлетворяет потребность в материальной защищенности
Социальные и другие услуги (страхование жизни, пенсия, выплачиваемая фирмой, и т.д.)	Демонстрируют заинтересованность предприятия в личном благополучии сотрудника и его семьи. Обеспечивают его социальную защищенность. Выражают оценку личности и удовлетворяют потребность в признании
Премии	Показывают, что предприятие осознает и по достоинству оценивает вклад сотрудника в общее дело. Желательно соотнесение премий с согласованием целей, чтобы связь между достигнутыми результатами и признанием заслуг была прозрачной и постоянной
Долгосрочные доплаты (дифференцированная компенсация, компенсация, опционы акций)	Демонстрируют сотруднику, что он получает свою долю от долгосрочного успеха всего предприятия. Долгосрочные выплаты свидетельствуют о подлинной заинтересованности предприятия в сотруднике. Благодаря этому сотрудник обретает перспективу и чувствует неразрывность своей связи с предприятием

Компоненты оплаты труда	Действие
Служебный автомобиль	Считается в Германии символом высокого статуса сотрудника. Предоставляется сотрудникам, выполняющим выездные работы. Начиная с определенного уровня доходов, служебный автомобиль рассматривается как более чем естественная вещь. Вопрос «Нужен ли служебный автомобиль?» практически не обсуждается, скорее, уточняются возможности использования его в личных целях, тип автомобиля и т.д.
Доходы, получаемые в натуральной форме	Наиболее распространенные виды таких доходов – служебный автомобиль, безвозмездное используемый в личных целях, служебный мобильный телефон, телефон на рабочем месте, электронная почта, пользование Интернетом и т.д. Тем, что предприятие дает возможность свободно пользоваться подобными вещами, оно демонстрирует доверие к сотруднику
Фонды (затраты на семинары, специальную литературу, спецодежду)	На некоторых фирмах предоставляются фонды на осуществление профессиональной деятельности, которые также могут быть полезными для сотрудника. Сотруднику дают понять, что при сознательном обращении

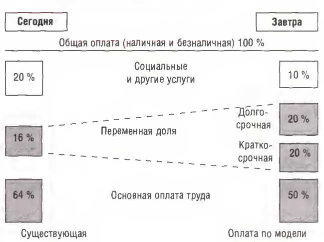
Окончание таблицы

Компоненты оплаты труда	Действие
	с фондами он пользуется доверием предприятия и свободой принятия решений и действий

Переменная доля повышается

Несмотря на многократно звучавшую критику, мы вступили на путь акционирования (shareholder-value-model) с явно более высокой переменной долей. В этом просматривается желание руководства, чтобы сотрудники вели себя так, словно работают на собственном предприятии.

Тенденции общей оплеты труде



Еще немного, и эта тенденция станет реальностью. С повышением переменной доли участия (в виде краткосрочных премий в случае успеха и введением, или, вернее, выделением доли, побуждающей каждого сотрудника содействовать дальнейшему процветанию предприятия) сотрудники превратятся из служащих в партнеров.

■ Некоторым модели shareholder-value могут показаться рискованными и малопривлекательными. Но этот вид оплаты, базирующийся главным образом на самостоятельности и чувстве ответственности сотрудников, несомненно, является для них стимулом работать именно на этом, а не каком-то другом предприятии. ■

Модели карьерного роста создают дополнительные стимулы

Сотрудники, стремящиеся сделать карьеру, работают энергичнее, если видят пути служебного роста. Представители этого стремящегося вверх типа сотрудников смотрят в будущее и придают значение тому, чтобы предприятие предоставляло возможности для профессионального роста. Таких сотрудников можно очень хорошо мотивировать специальными моделями карьерного роста. Признаки этих моделей:

- они описывают, каким образом может происходить рост сотрудника на предприятии – и в плане продвижения по служебной лестнице, и в плане повышения профессионализма;
- в них содержатся возможности выбора для сотрудников;
- они представляют собой взаимное обязательство предприятия и сотрудника пройти вместе долгий путь.

7 Заказ 8376

Последний пункт имеет особое значение, если учесть, как часто сегодня меняют работу. Возможность корректировать или варьировать избранную модель карьерного роста дает сотруднику великолепный шанс осуществлять на рабочем месте свои долгосрочные цели.

Преимущества моделей карьерного роста

Для предприятия	Для сотрудника
▪ Представление о ситуации с персоналом в плане: – длительной работы на предприятии; – уровня квалификации; – намерений сотрудников повышать квалификацию; – возрастной структуры; – будущей потребности в персонале; – возможностей пополнения персонала из внутренних резервов ▪ Стратегия повышения квалификации сотрудников	▪ Прозрачная информация о возможных карьерных шагах и о комплексе способствующих служебному росту задач ▪ Трезвая оценка шансов профессионального роста и шансов обрести поддержку на этом пути ▪ Возможность продемонстрировать, что повышение квалификации и «карьера» осуществимы и в рамках стабильно функционирующего предприятия

У моделей карьерного роста есть еще и то преимущество, что с их помощью набор персонала происходит более целенаправленно, поскольку профессиональный рост сотрудников ориентирован в основном на модели.

Затраты на поиск и привлечение специалистов и руководителей со стороны существенно меньше, если руководящие посты занимают специалисты, обученные на самом предприятии.

Привязать сотрудников к предприятию

Причиной, по которой следовало бы развивать модели карьерного роста, является не только мотивация. Речь идет также о том, чтобы приобрести для предприятия квалифицированных кандидатов и удержать их. А они сегодня хотят знать о привлекательных для них возможностях роста. В последнее время люди, интересующиеся работой на каком-либо предприятии, очень хорошо информированы. С помощью Интернета можно быстро узнать, в какой другой компании реально более быстрое карьерное продвижение, так что привязанность к предприятию и мотивация плавно перетекают друг в друга.

Модели карьерного роста тоже должны расти

Естественно, в различные периоды жизни у работников предприятия могут быть очень разные представления о том, как они должны жить дальше, поэтому модели карьерного роста обязаны быть гибкими и расти вместе с изменяющимися потребностями сотрудников.

На каждом отрезке карьеры у работника могут быть разные приоритеты. Ожидания в начале карьеры часто расходятся с тем, к чему стремятся сотрудники в середине пути. Руководитель должен быть в курсе этих изменений, потому что только тогда можно спланировать модель карьерного роста подчиненного.

Что интересует сотрудника в начале карьеры?

В начале карьеры главная задача – желание повысить квалификацию и проявить себя. Людям хочется непрерывно расти и заслужить высокую оценку руководителя. Относительно выражена потребность в показателях статуса: в высоком жалованье или служебном автомобиле. Они демонстрируют, что ты успешен и тебя ценят как хорошего специалиста.

Ожидания сотрудников в начале карьеры можно резюмировать приблизительно так: «Вот я. Я хочу многого добиться. Где это возможно? Кто мне поможет?».

Ожидания	**Менее важные потребности**
– Хорошие перспективы роста – Помощь со стороны предприятия – Возможность действовать самостоятельно, обнаруживать свои способности – Потребность решать сложные задачи, возможно, связанные с риском – Шанс продемонстрировать свою оригинальность – Постоянное повышение статуса и престижа – Надежда, что сделанное тобою не останется незамеченным и получит должную оценку – Высокая оплата труда	– Возможность влиять на ход событий – Свобода действий, пусть относительная – Авторитет среди коллег – Уверенность в завтрашнем дне

Что интересует сотрудников в середине карьеры?

В середине карьеры сотрудники узнают свои слабые и сильные стороны и в дальнейшем хотят получать задания, соответствующие их данным. Уровень самокритичности и желание исправить недостатки уменьшаются.

Умонастроение сотрудника на этом этапе можно описать следующим образом: «Я знаю, что я могу и чего хочу. Я такой, какой есть, и хочу извлечь из этого максимальную пользу. Кое-чего я уже добился, но рассчитываю на большее».

Ожидания	**Менее важные потребности**
– Пользоваться всеобщим уважением – Быть увервнным в карьврных возможностях – Максимально использовать свои сильные стороны – Гарантированная помощь со стороны предприятия в осуществлении профессионального роста – Новые, более сложные задачи – Неуклонный рост профессионализма – Уверенность в завтрашнем дне	– Личностный рост – Периодическая прибавка к жалованью – Повышение статуса и престижа – Возможность доказать свою состоятельность

Понятие о карьере меняется

Модель карьерного роста должна учитывать не только ожидания сотрудников. Столь же важен здесь и общепринятый взгляд на карьеру.

По мере развития специализации (вследствие связанного с этим исчезновения иерархической лестницы) карьера все чаще понимается исключительно как профессиональный рост. На все меньшем количестве предприятий можно встретить настоящее повышение по служебной лестнице.

Сегодня	Вчера
■ Повышение по слу-жебной лестнице ■ Право принимать решения ■ Повышение жалованья ■ Символы статуса ■ Работа внутри жестких структур	■ Рост ответственности ■ Расширение сфер влияния ■ Работа над проектами ■ Личный профессиональный рост ■ Возможность сбалансированности личной жизни

Требования к моделям карьерного роста

Давайте еще раз обобщим, на что надо обратить внимание при планировании и претворении в жизнь моделей карьерного роста.

- Этапы карьерного роста должны соответствовать потребностям предприятия. В модели нужно отра-

зить все профессиональные требования к сотруднику и прописать все его функции.

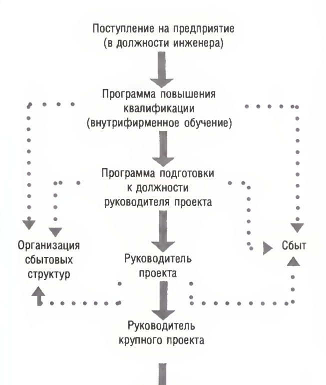
- Модель должна быть как можно более гибкой и открытой, позволяющей учитывать и сильные, и слабые стороны сотрудников.
- Цели, намеченные предприятием, должны быть реально достижимыми. Если это не так, оно теряет доверие сотрудников.
- Карьерному росту должны сопутствовать факультативные обучающие мероприятия (курсы повышения квалификации, тренинги, консультации более опытных коллег, коучинг).
- Продвижение по службе должно сопровождаться соответствующим состоянию рынка изменением оплаты труда.
- Должна существовать возможность открытого обсуждения «шагов назад» (например, из-за проблем в личной жизни). Здесь недопустимы санкции и занижения роли сотрудника в жизни отдела.

■ Нельзя применять модель карьерного роста догматически. Нужно делать исключения и гибко улаживать ситуацию, если это необходимо, а гибкость и квалифицированность сотрудника того стоят. ■

Пример

Основная задача предприятия, производящего технику для автоматизации, – комплексные проекты по установке и наладке автоматических линий, занимающие несколько месяцев. Чтобы привлечь на предприятие инженеров-специалистов, за которыми «охотятся» и конкуренты, предлагается следующая модель карьерного роста.

Примерная модель карьерного роста



Правильная мотивация при изменениях на предприятии

Тот, кто начал и проводит изменения на предприятии, взвалил на себя нелегкую задачу, ведь сложность заклю-чается не только в том, чтобы подготовить и ввести изменения. Вы должны суметь убедить людей в необходимости изменений на предприятии.

Сопротивление изменениям

Прежде всего новые методы работы, новые перспективы должны быть поняты и приняты сотрудниками. Зачастую проблемы возникают уже на этом этапе. Почему?

Любые изменения вызывают страх

Сложности в процессе изменений в большинстве случаев возникают не в результате умственной негибкости, как может показаться на первый взгляд, а из-за чувства неуверенности. «Ведь сегодня, работая по старинке, мы вполне успешны. Если мы изменимся, то еще неизвестно, что будет», – часто именно эта мысль вызывает неуверенность и медлительность в одобрении изменений.

Подобного рода сомнения, разумеется, оправданны. К тому же такое отношение всегда показывает нам, что на нашем предприятии существуют гарантии успеха, которые нужно защитить, чтобы они не пропали после изменений.

С другой стороны, задача руководителя – заботиться о том, чтобы не успокоиться на достигнутом, ибо это приводит к застою. Нужно выработать у сотрудников

осознание того, что именно изменения стабилизируют и умножают успех предприятия.

Создать мотивацию к изменениям – значит объяснить, что опасения и неуверенность – часть жизни, но именно они открывают новые горизонты.

Объяснять необходимость изменений следует позитивно

Необходимость перемен можно обосновать следующими принципиальными позитивными положениями.

- Просто, но верно: мир изменяется – и это естественно.
- Невозможно *не* меняться. Поскольку жизнь постоянно идет вперед, как раз попытка удержаться в рамках достигнутого чревата стагнацией. Любая остановка – шаг назад.
- Если предприятие хочет завоевать надежное положение, оно должно постоянно изменяться. Изменения не самоцель; они означают улучшение, укрепление, надежность.

Что необходимо для успешных изменений?

Если хотите, чтобы изменения прошли удачно, Вам нужны: с одной стороны, высокое качество нового решения, с другой – высокая мотивация участников к тому, чтобы действительно что-то изменить.

Участие на всех этапах

Люди охотнее идентифицируют себя с вещами, сделанными ими самими. Используйте этот факт. У сотрудни-

ков, которые могут участвовать в изменениях, до и после изменений будет больше обязательств по отношению к предприятию.

Типичное поведение сотрудников в ходе изменений

	За изменения	Не знаю	Против изменений
Активное отношение	Мотивированное участие в изменениях	Участие на расстоянии	Открытое сопротивление
Пассивное отношение	Продуктивная помощь	Сотрудничество	Скептицизм и упрямство

Конструктивное отношение к сопротивлению

Сопротивление полезно. Оно напоминает о том, что́ действительно стоит сохранить; не дает действовать, только чтобы действовать; оберегает нас от попадания в тупик.

Руководителям следует относиться к сопротивлению сотрудников изменениям как к чему-то само собой разумеющемуся. Негативное отношение сотрудников, например скепсис или дистанцированность, совершенно закономерны.

Изменение происходит в пять этапов

Путь к стимулирующему мотивацию проведению изменений ведет через пять этапов:

- описание проблемы;
- определение целей;
- проект;
- претворение в жизнь;
- контроль результатов.

На каждом этапе перемен Вам следует поддерживать тесный контакт с сотрудниками, мотивируя их к работе и конструктивно встречая сопротивление.

Конструктивно относиться к сопротивляющимся (а такое отношение необходимо, чтобы склонить как можно больше сотрудников на свою сторону. Кроме того, это гарантия оптимальной линии поведения по отношению к «борцам-одиночкам») Вам помогут ответы на следующие вопросы.

Контрольная таблица: Руководство для разных этапов изменений

Этап изменений	Вопросы для мотивации
Описание проблемы	– Как выглядит осознание проблемы сотрудниками? – Как мне объяснить преимущества, связанные с грядущими переменами? – Как мне наилучшим образом выразить свое удовлетворение достигнутым ранее? – Кто персонально может чувствовать себя затронутым изменениями (чувство вины, страх)?

Продолжение таблицы

	– Как можно вызвать жвлание в изменениях и не создать излишней напряженности в достижении успеха?
Определение целей	– Какова конкретная цель каждого сотрудника? – Как можно ее обсудить в соответствии с потребностями? – Кто затронут изменениями больше есех, кто – меньшв всех? – Какие стандарты и для кого следует ввести немедленно, чтобы достичь цвли?
Проект	– Как можно привлечь наибольшее количество сотрудников к составлению проекта? – Соблюдается ли в проекте паритет интересов есех организационных подразделений, затронутых изменениями? – У кого из сотрудников, еозможно, есть предложения по проекту?
Претворение в жизнь	– Все ли сотрудники готоеы участвоеать в изменениях? – Какое сопротивление существует? Как на него можно отреагировать, как его можно использовать? – Все ли интересы, опредвленные проектом, отражены в реализации реформ?

Окончание таблицы

Контроль результатов	–	В каком объеме реализованы цели проекта?
	–	Было ли достигнуто желательное участие сотрудников?
	–	Что удалось «сопротивляющимся», и какое это может иметь значение?
	–	Где требуется изменить концепции, идеи, что-то «поправить»?

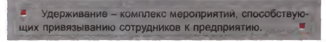
Программы по удержанию сотрудников

Мотивирующие условия труда способствуют удержанию сотрудников; и наоборот, если последние быстро покидают предприятие, виноваты могут быть демотивирующие условия. Текучесть кадров по праву считается результатом нерешенных проблем мотивации. Деньги редко бывают единственной причиной, по которой сотрудник решает искать новое место работы. Часто увольнение дается сотрудникам тяжелее, чем принято думать.

Мотивация сотрудников – эффективное средство уменьшения количества пропусков на работе и текучести кадров. Консультантов по работе с персоналом очень часто спрашивают: как можно эффективно использовать этот инструмент на предприятии?

В данной связи часто употребляется понятие «retention» (от англ. *to retain* – «удерживать; сохранять»). Цель так называемых программ по удерживанию кадров: специальными действиями привязать сотрудников (в особенности высокопроизводительных) к фирме. С помощью

этих программ предприятия также реагируют на прозрачность рынка труда, когда у каждого есть возможность проверить, сколько он на самом деле стоит.


Удерживание – комплекс мероприятий, способствующих привязыванию сотрудников к предприятию.

Мероприятия, входящие в программы по удержанию сотрудников

В первую очередь нужно выяснить, каковы внутрипроизводственные причины увольнения сотрудника (потому что целенаправленно можно исследовать только эти причины). Затем разрабатываются мероприятия для предотвращения дальнейших увольнений. Одновременно делается все возможное, чтобы усилить те факторы, которые привязывают сотрудников к фирме.

Следовательно, в программах по закреплению кадров используются, как правило, две стратегии, а именно: устранение причин увольнений и упрочение связи сотрудника с предприятием. Обе стратегии должны работать одновременно.

Фазы и аспекты программ по закреплению сотрудников



Причины увольнений

Мы различаем здесь «пусковые механизмы» и «усилители». «Пусковые механизмы» – это причины увольнения, в то время как «усилители» могут усилить тенденции – как тенденцию остаться на предприятии, так и тенденцию уволиться. Эти факторы не всегда можно на 100 % отделить друг от друга: некоторые из них бывают как «пусковыми», так и «усиливающими».

«Пусковые механизмы»	«Пусковые механизмы» или «усилители»	«Усилители»
Социальная структура	Технология	Принадлежность к данной отрасли
Действительное положение дел на предприятии	Степень/уровень технологизации	Имидж отрасли
Отношения между подчиненными и руководителями	Производство продукта	Месторасположение предприятия
Содержание работы	Организация рабочего места	Величина фирмы
Умственное напряжение	Формальная организационная структура	Имидж предприятия
Смысл работы	Профессиональная карьера	
Удовольствие от работы	Денежные факторы	
Успехи	Размер жалованья	
Субъективное чувство справедливости	Форма жалованья	
Справедливая оплата труда	Система бонусов	
Безупречность в социальной сфере	Наполнение соцпакета	
	Структура предприятия	

Факторы, укрепляющие связь сотрудников с предприятием

Факторы, упрочивающие привязанность сотрудника к предприятию и дающие ему уверенность в том, что он сделал правильный выбор, так же многообразны, как и причины, по которым люди покидают стены своего учреждения.

Факторы, удерживающие сотрудников



Анализировать причины, согласовывать меры

Проводить программу по закреплению сотрудников прежде всего означает создавать на предприятии мотивирующую обстановку.

По нашему мнению, хитрость состоит в том, чтобы не «выстреливать» одновременно всеми возможными мерами, устраивая грандиозный «фейерверк» (по принципу «чем больше, тем лучше»); разве что Вы хотите посмотреть, как различные меры нейтрализуют друг друга и сеют беспокойство на предприятии.

Скорее, цель должна заключаться в том, чтобы понять, какие главные явления на предприятии тормозят мотивацию, а затем с помощью немногих, но тем более целенаправленных мер воздействовать на проблемные участки.

Вот почему люди, ответственные за введение программы по закреплению сотрудников, должны не только интуитивно следовать внезапно возникшим идеям, но и придавать большое значение, в частности, анализу ситуации. Без точного понимания причин увольнений весь комплекс удерживающих мер очень быстро станет «игрой втемную»: можно попасть в десятку, но чаще всего – в «молоко».

Следующая контрольная таблица покажет Вам разнообразные меры по активизации факторов, удерживающих сотрудников на предприятии.

Контрольная таблица: Так можно усилить факторы, удерживающие сотрудников

Фактор мотивации	Примеры возможных мер
Задачи	– уееличение разнообразия за счет чередования работ; – обогащение содержания работы за счет усложнения задач (job-enrichmеnt) и увеличения их количества (job-enlargement)
Карьерные перспективы	– модели карьерного роста; – рост профессионализма за счет повышения квалификации и т.д.
Осмысленность	– возможности идентификации с собственной деятельностью благодаря увеличению количества задач (Job-enlargement)
Эмоциональная связь	– поручение особых задач; – включение в работу над проектом под собственную отеетственность
Уверенность	– прозрачность оценки достигнутого, возможности роста и ситуация на предприятии; – системы согласования целей
Самооценка	– расширение властных полномочий за счет автономных структур предприятия, права принятия решения; – модели распределения рабочего времени
Оплата труда	– ориентированные на тенденцию системы оплаты, учитывающие гибкость рынка рабочей силы

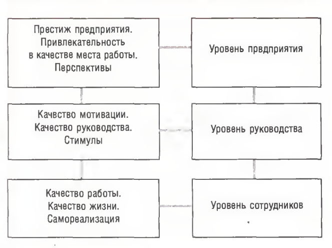
Окончание таблицы

Команда/климат	– совместная деятельность вне работы; – психологический тренинг команды; – психологический тренинг руководителей

Уровни программ по закреплению сотрудников

Таким образом, программы по закреплению охватывают три уровня: уровень предприятия, уровень руководства и уровень сотрудников.

Уровни программ по закреплению сотрудников



Уровень предприятия

Предприятие оказывает внутреннее и внешнее воздействие на работающих. Обе эти формы могут упрочивать

связь сотрудника с фирмой. Вопрос в том, как использовать эти факторы, как позиционировать сильные стороны предприятия, чтобы сделать его как можно более привлекательным для сотрудников.

Уровень руководства

На этом уровне главными темами являются качество стимулов и непосредственная работа руководителей, так как они оказывают наибольшее воздействие на процесс мотивации. На этом уровне также происходит использование инструментов руководства и стимулирования.

Уровень сотрудников

На этом уровне занимаются возможностями самореализации и полного проявления способностей сотрудников. Здесь речь идет о мерах по поддержанию производительности труда, об оказании помощи в личном профессиональном развитии и о предоставлении большего количества свободного времени, чтобы сотрудники могли посвящать себя каким-то важным для них областям жизни за рамками профессии.

Инструменты мотивации должны подходить друг другу

Только от потребностей Вашего предприятия зависит, ограничитесь ли Вы при проведении анализа и изменений отдельными уровнями или будете действовать на всех сразу. Естественно, возможно и то, и другое.

Важным является согласование отдельных мер. В конце концов, Вы ведь не стремитесь получить большое количество не связанных друг с другом «благополучных островков», а хотите создать осмысленное целое.

Например, система оплаты труда должна гармонировать с системой согласования целей, а та в свою очередь находить адекватное дополнение в предлагаемых возможностях повышения квалификации. При данной работе действует правило: лучше сделать вначале два шага, а не четыре, но зато в одном направлении и четко, а уж потом планировать следующий шаг.

Расширение полномочий: от сотрудничества к партнерству

Руководители хотят иметь дело с думающими, заинтересованными и самостоятельными сотрудниками, короче, партнерами.

«Расширение властных полномочий» (empowerment) – ключевое понятие в процессе, который превращает, например, офис в сервисный центр, а подразделения с самоуправлением – в филиалы, ориентированные на клиентов и оказывающие внутренние услуги.

Процесс переосмысления

С расширением властных полномочий часто связаны проекты, длящиеся один-два года. Они несут с собой новое распределение задач, ответственности и принятия решений, но прежде всего – принципиальное переосмысление. Зачастую это – процесс, протекающий не гладко, но преследующий определенную цель, а именно создать условия, при которых каждый сотрудник получает свободу действия и принятия решений. Чтобы стать предпринимателем, ему нужно научиться действовать самостоятельно, самому нести ответственность и развить в себе умение ориентироваться на клиентов.

В данном процессе, который, вероятно, по-новому распределит свободу действий и принятия решений и затронет также организацию предприятия и течение работ, вначале нужно уделять особое внимание трем основным областям (см. ниже). Благодаря этому Вы приобретете ценную информацию о том, где есть возможности для улучшения, затрагивающие мотивацию каждого сотрудника.

Решения и организационный уровень

Имеем ли мы организационную структуру, соответствующую нашим целям? Является ли эта структура действенной и гибкой, надежна ли она?

Если документация на предприятии играет чрезвычайно важную роль, а если работа ведется в высшей степени формализованно и с большим количеством указаний и директив, значит, существующая организационная структура излишне «эшелонирована»: включает слишком много отделов.

С другой стороны, постоянная неуверенность сотрудников во время принятия решений может указывать на то, что отделов не хватает или они недостаточно дифференцированы.

Простор и границы

Оправдано ли существующее распределение труда? Нет ли слишком сильной тенденции к тэйлоризму или, наоборот, к чрезмерному «генеральству», при котором действие экспертов пробуксовывает?

По объему и содержанию контактов между подразделениями можно понять, эффективно ли имеющееся на предприятии распределение задач.

Например, созданы многочисленные проектные группы, члены которых обрабатывают по сложному временно́му графику многообразные, частично перекрывающие друг друга темы. Это может быть признаком того, что имеющуюся структуру надо заменить новой, которая смогла бы достовернее отражать задачи, стоящие перед предприятием. Особенно это относится к тем случаям, когда сотрудники чувствуют, что от сплошных «проектов» у них уже совсем нет времени на выполнение собственной работы.

Но можно представить себе и такие случаи, в которых необходимо как раз более тесное переплетение задач.

Неформальные структуры и пути

Неформальные структуры и пути возникают, как правило, не случайно. Часто они служат важным средством получения необходимой для работы информации, которую «официальным» путем можно получить, лишь потратив много труда и времени. И если неформальный путь работает лучше, чем формальный, то им и пользуются.

Существование множества таких каналов указывает на большой скрытый потенциал оптимизации предприятия, который необходимо «открыть». В данном отношении сотрудники предприятия – наилучшие оптимизаторы.

Чтобы идти путем «расширения полномочий», предприятию, прежде всего, необходимы:

- мужество и воля к изменениям;
- оптимизм;
- уверенность в своих сотрудниках и их профессионализме.

Заключение

Мы надеемся, что этот карманный справочник заставит Вас задуматься о своих целях, о предприятии, Вашем стиле руководства и сотрудниках.

Поразмыслив, переходите к делу, поскольку Вам вполне по силам добиться перемен.

Может быть, Вам уже давно досаждают какие-то моменты и в собственном поведении, и в том, как складываются обстоятельства. Если учтете хотя бы некоторые из наших советов, Вам будет легче решать, с чем Вы готовы мириться, а что хотите изменить во что бы то ни стало. Может быть, Вы даже придете к решению покинуть фирму, поскольку она не дает Вам возможностей полной самореализации.

Ясно одно: Вы сами будете отвечать за все перемены. Может быть, предпочтете подождать, пока первый шаг к изменениям сделает кто-нибудь другой. Но этот первый шаг должен предпринять человек, действительно желающий изменений. Ждать его означает мешать ему. Если знаете, чтó надо сделать, – действуйте! Мы уверены: у Вас есть необходимая для этого мотивация.

Литература

Clutterback, D., Kernaghan, S.: Empowerment. So entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter («Расширение властных полномочий. Так Вы сможете пробудить таланты своих сотрудников»), Landsberg am Lech 1997

Cooper, R.K., Sawaf, A.: EQ. Emotionale Intelligenz für Manager («Коэффициент эмоциональности. Эмоциональная культура для менеджеров»), München 1997

Ross, W.: Wie Sie Ihren Job lieben können («Как полюбить свою работу»), Landsberg am Lech 1995

Sprenger, R.K.: Das Prinzip Selbstverantwortung («Принцип самостоятельности и ответственности»), Frankfurt 1995

Stroebe, R.W., Stroebe, G.H.: Motivation, Arbeitshefte Führungspsychologie («Мотивация. Рабочие тетради по психологии руководства»), Heidelberg 1994

Williams, L.: Perfect Positive Thinking («Совершенное позитивное мышление»), London 1998

Нирмайер *Райнер*
Зайфферт *Манюель*

Мотивация

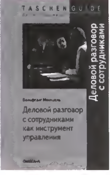
Главный редактор *Г.Л. Гуртова*
Ведущий редактор *А.В. Корзун*
Редактор *Л.Б. Брусиловская*
Корректор *Т.Ю. Шамонова*
Дизайнер *Е.О. Филючкова*
Компьютерная верстка *М.В. Сенотрусовой*

Подписано в печать 01.08.2005. Бумага офсетная.
Формат 70×90/32. Печ. л. 4. Тираж 4000 экз. Заказ 8376

ООО «Омега-Л»
123022, Москва, Столярный пер., д. 14, под. 2, оф. 23
Тел: (095) 258-08-38
www.omega-l.ru

Отпечатано ОАО «Издательство «СЛОВО»
410601, г. Саратов, ул. Волжская, д. 28

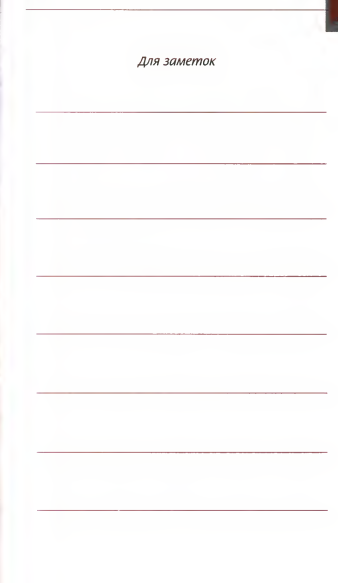
Деловой разговор с сотрудниками



Из книги «Деловой разговор с сотрудниками» Вы узнаете:

- как подготовить и выстроить деловой разговор с сотрудниками;
- с помощью каких техник целенаправленно руководить разговором;
- как обеспечить корректное протекание разговора;
- как сориентироваться в сложных ситуациях.

Эту книгу,
а также любую другую из списка,
приведенного на второй сторонке обложки,
Вы можете приобрести в нашем
издательстве


Для заметок



Оптовая продажа осуществляется ТД «Учкнига»:

Центральный офис: 123022, Москва, Столярный пер., 14, под. 2; для почты: 123022, Москва, а/я 34
Тел./факс: (095) 258-08-38, 253-46-82, 252-29-25, 253-46-25, 253-12-29, 253-15-11
E-mail: market@omega-l.ru; zakaz@omega-l.ru
Информационный сайт: www.omega-l.ru

Хотите сделать заказ? Выбирайте любой вариант:

Позвоните по телефонам: (095) 253-46-25/15-11/12-29, 258-08-38.
Пришлите заказ по факсу: (095) 253-12-29/46-25.
Посетите наш сайт: www.omega-l.ru.
Пришлите заказ по электронной почте: zakaz@omega-l.ru.
Посетите лично наш офис: Москва, Столярный пер., д. 14, п. 2 (с 9.00 до 19.00).
Закажите книги по почте: 123022, Москва, а/я 34 (только для юридических лиц).
Свяжитесь с нашими региональными дилерами. (www.omega-l.ru)

Интернет-магазин www.sprinter.ru

117105, Россия, Москва, Варшавское ш., 9, пав. 515-09
Тел.: (095) 737-03-77, доб. 5017; info@sprinter.ru

Фирменные магазины «О'кей-книга»

«Деловая литература» на книжной ярмарке «Центральная»
(м. «Тульская», Варшавское шоссе, д. 9, эт. 5, павильон 515-09); тел.: (095) 737-03-77, доб. 5017

Всех клиентов и покупателей мы будем рады видеть в сети наших розничных магазинов, где представлен весь спектр деловой и учебной литературы издательства «Омега-Л» и более 800 ведущих московских и региональных издательств. Это более 35 000 книг по всем наукам!

В режиме свободного доступа Вы сможете выбрать любую книгу, профессиональные консультанты ответят на все Ваши вопросы.

Для постоянных клиентов предусмотрена система скидок, накопительных бонусов, распродажи. Нашим клиентам бесплатно предоставляются каталоги продукции, осуществляется подписка на рассылку прайс-листов.

Об авторе

Райнер Нирмайер — психолог, партнер и член руководства фирмы Кинбаума, руководит отделом по работе с персоналом. Главные его темы — разработка стратегии подбора персонала и процессы изменений, а также коучинг.

Мануэль Зайфферт — психолог, консультирует и занимается психологическим тренингом. Сфера его — разработка инструментов и систем развития и подбор сотрудников.

TASCHEN GUIDE

Из книги «Мотивация»
Вы узнаете:

- *какие факторы влияют на нашу мотивацию;*
- *как мотивировать себя самого;*
- *как мотивировать своих сотрудников;*
- *с помощью каких методов усилить мотивацию сотрудников.*



...ЕГА-Л
..., Москва, Столярный пер., 14
...акс: (095) 258-08-38
.../www.omega-l.ru